

UNIVERSIDAD NACIONAL DE PIURA
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN



**“PROPUESTA DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA LA
EMPRESA SERVICIOS Y TRANSPORTE CORTEZ S.A.C DE LA
CIUDAD DE PAITA - 2016”**

PRESENTADA POR:

FLOR MARÍA VALVERDE RIOFRIO

**TESIS PARA OPTAR EL TÍTULO DE
LICENCIADA EN CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**

Piura, Perú

2017

UNIVERSIDAD NACIONAL DE PIURA
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS



TESIS

**“PROPUESTA DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA
SERVICIOS Y TRANSPORTE CORTEZ S.A.C DE LA CIUDAD DE
PAITA - 2016”**

PRESENTADA POR:

FLOR MARÍA VALVERDE RIOFRIO

Piura, Perú

2017

UNIVERSIDAD NACIONAL DE PIURA
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS



**“PROPUESTA DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA LA
EMPRESA SERVICIOS Y TRANSPORTE CORTEZ S.A.C DE LA
CIUDAD DE PAITA - 2016”**

**LOS SUSCRITOS DECLARAMOS QUE EL PRESENTE TRABAJO
DE TESIS ES ORIGINAL, EN SU CONTENIDO Y FORMA**

Dr. Segundo Victor Cayetano Salinas

Br. Flor María Valverde Riofrio

UNIVERSIDAD NACIONAL DE PIURA
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS



**“PROPUESTA DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA
SERVICIOS Y TRANSPORTE CORTEZ S.A.C DE LA CIUDAD DE
PAITA - 2016”**

**TESIS PARA OPTAR EL TÍTULO DE
LICENCIADA EN CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**

Dr. Sixto David Noriega Saavedra
Presidente

Dr. Cesar Augusto Atoche Pacherras
Secretario

Dra. Elizabeth Alvarez Iparraguirre
Vocal

DEDICATORIA

La presente investigación se lo dedico en primer lugar a Dios por las bendiciones de cada día, A todas las personas que me han apoyado de manera incondicional en mi desarrollo personal y profesional

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios, por estar siempre presente en mi vida por darme salud y fortaleza.

Al Dr. Segundo Víctor Cayetano salinas, tutor de tesis por su constante apoyo y dedicación acompañado con sus conocimientos y compromiso en el desarrollo del proyecto de investigación.

RESUMEN

El estudio tiene como objetivo general diseñar un plan estratégico para la empresa de servicios y transporte Cortez S.A.C. y como objetivos específicos, realizar el análisis externo (contexto político, legal, económico, social y tecnológico) e interno (administración, recursos humanos, financieros, operaciones y marketing). Se realizó a la luz del pensamiento de Fernando D' Alessio Ipinza, participaron tres socios de la empresa, tres trabajadores choferes y diez clientes. Tiene un enfoque cuantitativo-cualitativo, de alcance descriptivo, transeccional o transversal en el recojo de información. Usa los métodos descriptivos, analítico y de síntesis. Como técnicas, la entrevista, encuesta y la observación. Los instrumentos: cuestionario, guía de entrevista, estados financieros y documentos. Se encontró en el análisis externo, proyecciones en inversión para infraestructura vial, lo que generara mayor acceso a nuevas rutas y brindar el servicio con mucha mayor rapidez, el sector cuenta con normas que regulan como la ley de transportes 27181, generado la protección y obligaciones de las empresas dedicadas al servicio, estabilidad económica proyectada para los siguientes años generado expectativas favorables para nuevas inversiones en el país, las amenazas encontradas es el mal uso de los recursos del país implicados en factores de corrupción, la volatilidad en el precio del petróleo, los conflictos sociales y desastres naturales que afectan de manera muy negativa el sector de transportes. En el análisis interno la empresa cuenta con una administración con amplia experiencia dentro del sector, con choferes capacitados y calificados, flexibilidad y diversificación de tarifas, asimismo la empresa no cuenta con un planeamiento estratégico que ayuden a trazar objetivos y estrategias, como trabajar con el personal en programas de capacitación, invertir en promoción, diversificar la cartera de clientes y contar con un plan de mantenimiento de unidades que no genere retrasos, ni sobre costos en las operaciones.

Palabra claves: Plan estratégico, análisis interno, análisis externo.

ABSTRACT

The general objective of the study is to design a strategic plan for the transport and services company Cortez S.A.C. and as specific objectives, perform the external analysis (political, legal, economic, social and technological) and internal (administration, human resources, financial, operations and marketing). It was carried out in light of the thought of Fernando D'Alessio Ipinza, involving three partners of the company, three drivers and ten customers. It has a quantitative-qualitative approach, of descriptive, transeccional or transversal scope in the collection of information. Use the descriptive, analytical and synthesis methods. As techniques, interview, survey and observation. The instruments: questionnaire, interview guide, financial statements and documents. It was found in the external analysis, investment projections for road infrastructure, which will generate greater access to new routes and provide the service much faster, the sector has rules that regulate as the transport law 27181, generated the protection and obligations of the companies dedicated to the service, economic stability projected for the following years generated favorable expectations for new investments in the country, the threats found is the misuse of the resources of the country involved in corruption factors, the volatility in the price of oil, social conflicts and natural disasters that very negatively affect the transport sector. In the internal analysis the company has an administration with extensive experience in the sector, with trained and qualified drivers, flexibility and diversification of rates, also the company does not have a strategic planning to help draw objectives and strategies, such as working with the personnel in training programs, invest in promotion, diversify the client portfolio and have a unit maintenance plan that does not generate delays or cost overruns in operations.

Key words: Strategic plan, internal analysis, external analysis

ÍNDICE

DEDICATORIA-----	i
AGRADECIMIENTO-----	ii
RESUMEN -----	iii
ABSTRACT -----	iv
1 CAPITULO N° I. INTRODUCCIÓN-----	1
2 CAPITULO N° II. MARCO DE REFERENCIA-----	5
2.1 MARCO EMPIRICO -----	5
2.1.1 Investigaciones anteriores-----	5
2.2 MARCO TEÓRICO-----	7
2.2.1 Formulación Estratégica -----	8
2.2.1.1 Visión-----	8
2.2.1.2 La misión -----	9
2.2.1.3 Los valores -----	10
2.2.2 La evaluación externa-----	11
2.2.2.1 Análisis PESTEC -----	11
2.2.2.2 La matriz de evaluación de factores externos (MEFE) -----	12
2.2.2.3 Análisis competitivo-----	13
2.2.2.4 La matriz del perfil competitivo-----	15
2.2.3 Evaluación interna-----	15
2.2.3.1 Análisis interno-----	16
2.2.3.2 Matriz evaluación de factores internos -----	19
2.2.4 Objetivos de largo plazo -----	20
2.2.5 El Proceso Estratégico -----	21
2.2.5.1 Matriz Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas-----	21
2.2.6 Implementación Estratégica-----	21
2.2.6.1 Objetivos de Corto Plazo -----	22

2.2.6.2	Recursos -----	22
2.2.6.3	Estructura organizacional-----	22
2.2.6.4	Preocupaciones Importantes en la Implementación de estrategias --	23
2.2.7	Control y Evaluación Estratégica -----	23
3	CAPITULO N° III. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN-----	24
3.1	Identificación de variables. -----	24
3.2	Enfoque de la investigación-----	24
3.3	Alcance de la investigación -----	24
3.4	Muestra -----	24
3.5	Técnicas de recojo de información-----	24
3.6	Instrumentos de recojo de información -----	25
3.7	Técnicas de análisis de información -----	25
3.8	Procedimiento de recojo de información-----	26
4	CAPITULO N° IV. RESULTADOS -----	27
4.1	ENTORNO EXTERNO DE LA EMPRESA SERVICIOS Y TRANSPORTE CORTEZ S.A.C -----	27
4.1.1	Fuerzas políticas, gubernamentales y legales -----	27
4.1.2	Fuerzas económicas y financieras-----	30
4.1.3	Fuerzas sociales, culturales y demográficas -----	35
4.1.4	Fuerzas tecnológicas y científicas -----	38
4.1.5	Fuerzas ecológicas y ambientales-----	38
4.1.6	Matriz de evaluación de los factores externos -----	39
4.1.7	Análisis competitivo-----	44
4.1.7.1	Negociación de los Proveedores -----	44
4.1.7.2	Negociación de los compradores-----	45
4.1.7.3	Amenaza de los sustitutos -----	54
4.1.7.4	Amenaza de los entrantes-----	54

4.1.7.5	Rivalidad de los competidores-----	54
4.1.8	Matriz del perfil competitivo -----	57
4.2	EL ENTORNO INTERNO DE LA EMPRESA SERVICIOS Y	
	TRANSPORTE CORTEZ S.A.C-----	59
4.2.1	Administración y gerencia -----	59
4.2.2	Marketing y ventas-----	60
4.2.3	Operaciones y logística. Infraestructura -----	61
4.2.4	Finanzas y contabilidad-----	64
4.2.5	Recursos humanos -----	68
4.2.6	Tecnología e investigación y desarrollo-----	72
4.2.7	Matriz de Evaluación de Factores Internos -----	73
4.3	PROPUESTA DEL PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA	
	SERVICIOS Y TRANSPORTE CORTEZ S.A.C-----	78
4.3.1	Filosofía organizacional-----	78
4.3.1.1	Visión-----	79
4.3.1.2	Misión -----	80
4.3.1.3	Valores -----	82
4.3.2	Matriz FODA-----	84
4.3.3	Objetivos estratégicos y actividades -----	86
4.3.4	Presupuesto.-----	92
5	CAPITULO N° V. DISCUSIÓN-----	94
6	CONCLUSIONES -----	97
7	RECOMENDACIONES -----	98
8	REFERENCIAS-----	99
	ANEXOS -----	101

INDICE DE FIGURAS

Figura 2-11 Modelo de Fernando D , Alessio I	7
Figura 4-1 Proyecciones de PBI	28
Figura 4-2 proyecciones de inversión en infraestructura.....	29
Figura 4-3 Proyección del PBI para Latinoamérica.	31
Figura 4-4 Variación porcentual de PBI.	32
Figura 4-5 tasas de interés	32
Figura 4-6 Variación de la inflación.....	33
Figura 4-7 variación del precio de venta de petróleo al publico	35
Figura 4-8 Población total y tasa de crecimiento	36
Figura 4-9 Resultados de la evaluación externa	44
Figura 4-10 Proveedores de la empresa.....	45
Figura 4-11 Resultado grafico de la evaluación del perfil competitivo	58
Figura 4-12 Descripción del proceso del servicio de la empresa Cortez S.A.	63
Figura 4-13 Unidades de transporte de empresa de servicios y transportes Cortez S.A.C	72
Figura 4-14 Resultados de la evaluación del factor interno	77
Figura 4-15 Resultado de la evaluación cualitativa de la visión	80
Figura 4-16 Resultado de la evaluación de la misión	81

INDICE DE CUADROS

Cuadro 4-1 Índices de competitividad.....	27
Cuadro 4-2 densidad poblacional	37
Cuadro 4-3 Matriz de evaluación de los factores externos.....	43
Cuadro 4-4 Infraestructura de la empresa.....	47
Cuadro 4-5 Rapidez de respuesta en el servicio.	48
Cuadro 4-6 Uso de tecnología en la empresa	49
Cuadro 4-7 Cumplimiento en los tiempos de transito de la carga.....	50
Cuadro 4-8 Precio en el servicio de transporte.....	51
Cuadro 4-9 Atención en sucesos ocurridos al traslado de la carga	52
Cuadro 4-10 La seguridad que brindan los choferes en el traslado de la carga	53
Cuadro 4-11 Evaluación del perfil competitivo	57
Cuadro 4-12 Estado de ganancias y pérdidas.	64
Cuadro 4-13 Balance general	65
Cuadro 4-14 Personal identificado con la empresa	68
Cuadro 4-15 Condiciones salariales	69
Cuadro 4-16 Relaciones laborales	70
Cuadro 4-17 Riesgos laborales	71
Cuadro 4-18 Matriz de evaluación de los factores internos	76
Cuadro 4-19Evaluación cualitativa de la visión	79
Cuadro 4-20 Evaluación de la misión.....	81
Cuadro 4-21evaluación cuantitativa de los valores	82
Cuadro 4-22 Matriz FODA.....	85
Cuadro 4-23 Propuesta de presupuesto.	93

INDICE DE ANEXOS

Anexo 1 Formato para en análisis filosófico de la empresa de servicios y transportes Cortez S.A.C.....	101
Anexo 2 Formatos para en análisis externo y competitivo de la empresa de servicios y transportes Cortez S.A.C.....	103
Anexo 3 Cuestionario a los clientes.....	104
Anexo 4 Formatos para en análisis interno de la empresa de la empresa de servicios y transportes Cortez S.A.C.....	106
Anexo 5 Cuestionario a los colaboradores de la empresa.....	108

CAPITULO N° I. INTRODUCCIÓN

La propuesta de plan estratégico desarrollada en la investigación, tiene el objetivo de dar a conocer la posición actual en la que se encuentra la empresa lo que se logró con el diagnostico externo e interno, y lo que se desea en un futuro a fin de poder tomar decisiones procurando en el logro de los objetivos planteados y al mismo tiempo realizar un control de las diferentes acciones futuras que se realizaran en la empresa.

Encontramos que en el Perú el principal problema que envuelve a los microempresarios es la falta de una planeación estratégica que le permita tener de una manera bien establecida los objetivos y el proceso a continuar ya no de forma empírica en sus negocios, sino de manera establecida administrativamente.

El Perú es considerado como uno de los países con mayor generación de iniciativas emprendedoras en el mundo, también es el primer país en mortalidad de empresas se estima que el 50% de la MYPES quiebran antes de llegar al primer año, estudios previos indican que la tasa de mortalidad de los pequeños negocios es mayor en los países en desarrollo que en los países desarrollados además, las pequeñas empresas deben desarrollar estrategias específicas de corto y largo plazo para salvaguardarse de la mortalidad, sus probabilidades de perdurar más de cinco años son bajas. (Avolio, Mesones, & Roca, 2011).

Situación que se origina por falta de conocimientos de las herramientas de gestión y habilidades gerenciales, que se agrava por la elevada informalidad de sus operaciones, improvisación, baja productividad y, en consecuencia, baja competitividad, que impacta en una menor rentabilidad, y termina con la quiebra. Los factores que más inciden en esta problemática son la escasa capacidad operativa, la limitada capacidad gerencial, los problemas para contar con información adecuada y oportuna, (Ravelo, 2012).

Unos de los factores que inducen a la desaparición de muchas MYPES, son los factores estratégicos. (Avolio et al. 2011) entre los factores que más destacan, se identificaron el acceso a capital, la falta de una visión de largo plazo, planeamiento, la investigación y conocimiento de mercados. los empresarios administran sus negocios sin tener una visión, misión y objetivos.

Encontramos que el principal problema que enfrenta la empresa de servicios y transporte Cortez S.A.C, es la falta de una planeación estratégica para desarrollar sus actividades encontrándose dentro del problema que tienen muchas Mypes en el Perú, en consecuencia la apertura y el constante cambio del mercado en el que se desarrolla han impulsado la competencia de una forma más ofensiva, por lo que los riesgos ahora son cada vez mayores, por ello plantear estrategias apropiadas resulta importante para poder mantenerse en el mercado.

Más aun cuando el servicio de transporte de carga a nivel nacional en los últimos años han tenido un incremento total en 59%, pasando de 56 504 en el año 2010 a 89 985 empresas en el año 2014, autorizadas para brindar el servicio de transporte de carga, donde el departamento de Lima es el que más medios de transporte de carga mueve esto debido a la gran actividad de exportaciones e importaciones que se realiza en sus puertos y la carga que se destina a diferentes puntos del país, Piura es uno de los departamentos que ocupa el sexto lugar después de (Arequipa, La Libertad, Lambayeque y Junín) obteniendo un incremento de unidades de transporte de carga por lo que año a año ha ido incrementado el año más representativo fue en el 2012 con relación al 2011 donde se incrementaron en 397 unidades de transporte de carga. (MTC-DCTT, 2015)

La demanda del servicio transporte de carga es alta dentro de la provincia de Paita, por las operaciones que se realizan tanto de traslado de mercaderías desde fabrica almacén a puerto o viceversa, también tenemos traslado de carga dentro de la misma provincia desde almacenes a empresas, las principales rutas, a donde se realiza el traslado de mercaderías son Sechura, papayo, Salaverry, Chiclayo, talara, Piura, Cinaguillo, Lambayeque, Chepen, Sullana, chapaira. La legua. Motupe, Macacara, así mismo tenemos el transporte interno como la islilla, Paita - zona industrial, Depsa, Paita-Estación Naval, Neptunia, Unimar, Ransa – Neptunia, APM Terminals -Neptunia. Y los diferentes tipos de contenedores que se utilizan en las operaciones de traslado de mercancías son los contenedores de 20 pies, 40 pies, Reefer, Dry Van, Open top, flat rack .

En la actualidad después de la pesca el comercio internacional de mercancías importación y exportación, se encuentra en crecimiento lo que ha generado que el servicio de transporte sea muy demandado en la provincia de Paita

debido a que se cuenta con terminales portuarios euro andino donde a diario se realizan operaciones de ingreso y salida de mercancías en el interior del país, para ello la planeación estratégica permite a la empresa ser capaz de direccionarse basándose en resultados con relación a los objetivos planteados al momento de iniciar el negocio dentro de la provincia de Paita, es una gran ventaja para la empresa dedicada a este rubro si se es competitivo se pueden afrontar los problemas de informalidad y competencia desleal si se piensa en crecer y brindar un excelente servicio al cliente.

De acuerdo a lo expuesto para determinar cómo se llevará a cabo el plan estratégico, se ha formulado las siguientes interrogantes como problema central ¿Cómo es y cómo debe ser el plan estratégico para la empresa de servicios y transporte Cortez S. A.C? y así mismo interrogante específicas ¿Cómo es el entorno externo de la empresa de servicios y transporte Cortez S. A.C?, ¿Cómo es el entorno interno de la empresa de servicios y transporte Cortez S. A.C?

Los objetivos planteados para esta investigación incluyen como objetivo general; Formulación de un plan estratégico para la empresa de servicios y transporte Cortez SAC. y como Objetivo específicos; Realizar un diagnóstico para identificar como es el entorno externo de la empresa de servicios transporte Cortez SAC; Realizar un diagnóstico para identificar el entorno interno de la empresa de servicio y transporte Cortez S.A.C.

Realizar la propuesta de un plan estratégico para la empresa de servicios y transporte Cortez S.A.C, permitirá tener una definición clara del propósito y la forma que viene desarrollando sus actividades, para poder direccionar de manera adecuada y cumplir con los objetivos propuestos. de este modo se contribuirá a que la empresa posea una herramienta apropiada de cómo lograr mejores resultados, de esta manera poder ser más competitiva y le permita proyectarse a futuro aprovechando las fortalezas y oportunidades del contexto en el que se desarrolla.

Así mismo con el proyecto de investigación se beneficiará a los dueños de la empresa, en conjunto con sus directivos que les ayudará a tomar buenas decisiones frente a las diferentes situaciones que se presenten en la organización, a los trabajadores sentirse más comprometidos e identificados y así poder

contribuir al cumplimiento de los objetivos planteados que nos conlleven a alcanzar las metas y a conocer sobre las necesidades y expectativas de los clientes en relación al servicio que recibe.

Esta propuesta de plan estratégico en la empresa, servicios y transporte Cortez S.A.C se desarrollará basado en el modelo de investigación de Fernando D' Alessio Ipinza el modelo se inicia planteando la visión, misión y los valores de la empresa que los integrantes de esta empresa se sientan comprometidos y que todos se direccionen a objetivos comunes. continuando con el análisis de la situación actual del entorno de la empresa donde se realiza la evaluación de los factores externos basado en las Fuerzas políticas, económicas sociales, tecnológicas, lo que permite desarrollar matriz de la evaluación de los factores externos, y el desarrollo del análisis competitivo nos permite elaborar la matriz del perfil competitivo donde muestra el entorno de la empresa frente a su competencia dentro del sector de transporte de carga.

Posteriormente para conocer la situación actual de la empresa se desarrolla la evaluación interna donde se realiza un análisis de las diferentes áreas como administración, marketing, operaciones, finanzas y recursos humanos, la recopilación de la información se desarrolló basada en la entrevista aplicada a los socios de la empresa, se aplicó una encuesta al personal de la empresa, como resultado del diagnóstico interno se elabora la matriz de los factores internos, por ultimo como resultado del diagnóstico interno como externo se elabora la matriz FODA, con esta herramienta se plantea las estrategias a desarrollar y cumplir con los objetivos que se formula la empresa.

CAPITULO N° II. MARCO DE REFERENCIA

2.1 MARCO EMPIRICO

2.1.1 Investigaciones anteriores

Mejía (2014), en su investigación titulada plan estratégico para la empresa de transportes “Selecvalle”, presenta como objetivo general Diseñar un Plan Estratégico para la empresa de transporte SELECVALLE, que permita generar una ganancia significativa y un posicionamiento importante en el mercado ecuatoriano.

Sus principales conclusiones determinan La empresa SELECVALLE S.A., posee fortalezas y oportunidades que se las debe aprovechar, mediante la ejecución correcta se logrará alcanzar el liderazgo en el mercado de transporte de carga pesada, El servicio que presta la empresa se regirán esencialmente en la calidad y reconocimiento; por lo que es importante mejorar la promoción y publicidad ante nuevos clientes y proveedores. El direccionamiento estratégico de SELECVALLE S.A., mediante los objetivos planteados, logrará una mayor participación de la empresa cubriendo nuevas rutas a nivel nacional, generando un servicio de calidad hacia los clientes.

Esta investigación basándose en sus objetivos y conclusiones nos servirá para poder realizar un análisis de las matrices utilizadas para el estudio de los factores internos de la empresa y poder comparar las situaciones basándonos en el tipo de servicios que ofrecen, cómo reacciona la empresa y como se hace frente al ámbito tan competitivo para mantenerse en el mercado basados en el direccionamiento estratégico, donde permitirá generar una mayor participación de la empresa.

Arguello (2011), en su investigación titulada plan estratégico para la empresa de transportes de carga “EXPERESSTAGEX S.A” ubicada en el norte de quito presenta como Diseñar un plan estratégico para la empresa de transporte de carga para la empresa experesstages a nivel nacional.

En sus conclusiones la empresa debe precisar con exactitud y cuidado, además socializarse la misión que va a regir a la empresa, la misión es fundamental ya que esta presenta las funciones operativas que se va ejecutar en el mercado y va a suministrar a los consumidores otro factor importantísimo constituye la definición de la visión en conjunto porque será el horizonte que experesstagex deberá alcanzar.

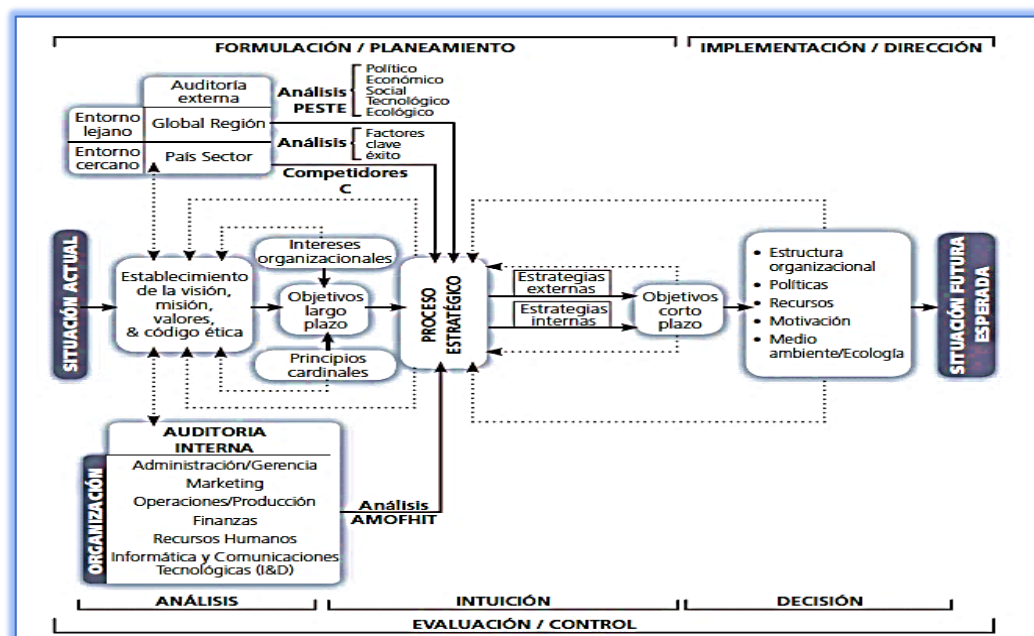
Esta investigación será utilizada para poder analizar filosofía de la empresa ya que detalla cada una de las funciones que cada área debe tener con respecto a la actividad que se dedica a empresa y la evaluación de los factores externos e internos para poder conocer el entorno y determinar cómo plantear nuestras estrategias en las diferentes áreas de la empresa.

Tume (2014), en su investigación titulada plan estratégico para la empresa de transportes SCALA S.R.L, presenta como objetivo general diseñar un plan estratégico para la empresa SCALA S.R.L, ubicada en la ciudad de Piura.

Sus principales conclusiones el plan estratégico para la empresa de transportes SCALA S.R.L permite la organización formular, implementar y evaluar las decisiones que lo conducirán a lograr los objetivos, ayuda a identificar aquellos cambios y desarrollos que se puedan esperar, aumentan la pre disposición y preparación de las empresas para minimizar errores, reducir conflictos, mejora de las comunicaciones y crear un enfoque más orientado a lograr sus objetivos. Además, sirve como una herramienta administrativa que le facilite y haga más eficaz y eficiente el desempeño de sus labores, poniendo en práctica las diferentes estrategias de planeación propuesta, a fin de lograr un mayor grado de competitividad en el mercado de transportes en la ciudad de Piura.

2.2 MARCO TEÓRICO

Para el desarrollo del marco teórico, se utiliza el modelo de Fernando D Alessio Ipinza sostenido en tres fases la formulación, implementación y control en la primera fase se establece visión, misión y valores, se continua con un análisis externo basados en un análisis PESTE (analizado por factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos y ecológicos) luego se desarrolla el análisis competitivo donde se analiza los principales factores de éxito, continuando con un análisis interno utilizando el análisis AMOFHIT, (analizando los factores administración, marketing, operaciones, finanzas, recurso humano, la informática y comunicaciones tecnológicas donde se realiza el planteamiento de los objetivos a largo plazo para realizar estos objetivos se considera los intereses organizacionales luego continuamos con el proceso estratégico, donde se realizan las estrategias externas e internas obteniendo los objetivos a corto plazo luego se continua con la fase de implementación analizando, recurso, motivación y medio ambiente. Terminando con la fase de control en donde se realiza el control constantemente de lo planteado.



Fuente: Modelo de Fernando de Alessio Ipinza, el proceso estratégico un enfoque de gerencia

Figura 2-11 Modelo de Fernando D , Alessio I.

2.2.1 Formulación Estratégica

En la formulación se desarrolla los pasos a seguir en las declaraciones de visión y misión de la organización para el desarrollo según (Ipinza, 2008) se debe iniciar con el establecimiento de la visión y misión de la organización; el enunciado de los intereses organizacionales, de sus valores, que normarán el accionar de la organización; la evaluación de los factores externos e internos que influyen en la organización; el análisis del sector industrial y de los competidores; la determinación de los objetivos estratégicos de largo plazo; y terminará con la identificación y selección de las estrategias específicas que permitirán, al implementarse, mejorar la competitividad de la organización en el ámbito local y/o global para poder alcanzar la visión trazada.

2.2.1.1 Visión

La visión de una organización es la definición deseada de su futuro, responde a la pregunta ¿Qué queremos llegar a ser? Implica un enfoque de largo plazo basado en una precisa evaluación de la situación actual y futura de la industria, así como del estado actual y futuro de la organización bajo análisis. (Ipinza, 2008)

La visión bien definida se compone de dos partes (Collings & Porras, 1994) la primera parte la ideología central que define el carácter duradero de una organización. Es la fuente que sirve de guía e inspiración, que perdura y motiva a no cesar en el cambio y progreso, La ideología central está conformada por un propósito central y por los valores centrales que constituyen las bases fundamentales y duraderas de la organización, cuya determinación es independiente del entorno actual y de los requerimientos competitivos o modas de gestión. Segunda parte la visión de futuro, la cual no se crea, sino que se descubre mirando al interior de la organización y sus posibilidades.

Una visión, además, debe cumplir con las siguientes siete características:

1. Simple, clara, y comprensible.
2. Ambiciosa, convincente, y realista.
3. Definida en un horizonte de tiempo que permita los cambios.
4. Proyectada a un alcance geográfico.

5. Conocida por todos.
6. Expresada de tal manera que permita crear un sentido de urgencia.
7. Una idea clara desarrollada de adónde desea ir la organización.

La visión debe ser compartida por todos los miembros de la organización, debe tener la capacidad de involucrarlos y comprometerlos con su cumplimiento. Esto permitirá que todos entiendan con más claridad el esquema bajo el cual se toman las decisiones de corto plazo, mejorando y haciendo más efectivas las acciones propias de la ejecución. La formulación de la visión debe ser un proceso desarrollado al interior de la organización con la mayor cantidad de participación posible, con esto se asegurará el conocimiento y compromiso de todos los integrantes de la organización. (Ipinza, 2008, pág. 62)

2.2.1.2 La misión

La misión estratégica es la aplicación y puesta en práctica del intento estratégico y, en resumen, debe especificar los mercados y los productos con que la organización piensa servirlos, apalancando eficientemente sus recursos, capacidades, y competencias. Una buena declaración de la misión debe hacer concordar las áreas de interés, servir de límite entre lo que se debe y no debe hacer, servir de faro conductor en las decisiones que pueda tomar la gerencia y proveer una guía práctica para ayudar a la gerencia a administrar. (Ipinza, 2008, pág. 63)

Una buena misión debe ser:

- ❖ Amplia en alcance para permitir la creatividad de sus gerentes.
- ❖ Clara en definir qué es la organización y qué aspira ser.
- ❖ Generadora de la impresión que la organización goza de éxito, tiene rumbo, y es merecedora de apoyo e inversión.
- ❖ Lo suficientemente limitada para excluir algunas iniciativas riesgosas, pero flexible para permitir un trabajo creativo.
- ❖ Contundente para distinguir a la organización del resto.
- ❖ Un marco para evaluar actividades actuales y futuras.

- ❖ Enunciada en términos suficientemente claros para que pueda ser entendida ampliamente en toda la organización.
- ❖ Proveedora de criterios para ayudar a la selección de estrategias.
- ❖ Reconciliar los intereses entre los diferentes participantes y la comunidad vinculada.
- ❖ Despertar sentimientos y emociones positivos.
- ❖ Motivadora para los que la lean se decidan a entrar en acción.
- ❖ Estar relacionada con la gestión operativa de la organización.
- ❖ Ser dinámica en orientación.
- ❖ Transmitir la responsabilidad social de la organización

Pearce (1982) presenta los nueve principales componentes que deberían estar incluidos en la declaración de una misión de la organización:

1. Clientes
2. Productos y servicios
3. Mercados
4. Tecnología
5. Preocupación por la supervivencia,
6. Filosofía
7. Concepto que tiene la empresa de sí misma
8. Preocupación por su imagen pública
9. Preocupación por los empleados

2.2.1.3 Los valores

Los valores de una organización pueden ser considerados como las políticas directrices más importantes: norman, encausan el desempeño de sus funcionarios, y constituyen el patrón de actuación que guía el proceso de toma de decisiones. Los valores establecen la filosofía de la organización al representar claramente sus creencias, actitudes, tradiciones, y su personalidad (Ipinza, 2008, pág. 68)

Los valores son indispensables para:

1. Moldear los objetivos y propósitos.
2. Producir las políticas.
3. Definir las intenciones estratégicas.

2.2.2 La evaluación externa

El propósito de este análisis es ofrecer información relevante a los gerentes para iniciar el proceso conducente a la formulación de estrategias que permitan sacar ventaja de las oportunidades, evitar y/o reducir el impacto de las amenazas, conocer los factores clave para tener éxito en el sector industrial y así vencer a la competencia. (Ipinza, 2008, pág. 117)

2.2.2.1 Análisis PESTEC

(Ipinza, 2008) Los factores externos clave se evalúan con un enfoque integral y sistémico, realizando un análisis de las fuerzas políticas, económicas, sociales, tecnológicas, ecológicas, y competitivas, conocido como análisis PESTEC

➤ Fuerzas políticas, gubernamentales, y legales (P)

Son las fuerzas que determinan las reglas, tanto formales como informales, bajo las cuales debe operar la organización. En muchos casos constituyen las variables más importantes de la evaluación externa, en este análisis se estudia la Estabilidad política del país sus políticas monetarias, las Regulaciones gubernamentales, Corrupción Contrabando.

Estas fuerzas están asociadas a los procesos de poder alrededor de la organización, a los acuerdos relacionados a los propósitos de la organización. y financieras (E)

➤ Fuerzas económicas y financieras (E)

Son aquellas que determinan las tendencias macroeconómicas, evolución del PBI, riesgo país, las condiciones de financiamiento y las decisiones de inversión. Tienen una incidencia directa en el poder adquisitivo de los clientes de la organización y son de especial importancia para las

actividades relacionadas al comercio internacional (exportación/importación).

➤ Fuerzas sociales, culturales y demográficas (S)

Involucra creencias, valores, actitudes, opiniones, estilos de vida desarrollados a partir de las condiciones sociales, culturales, demográficas, étnicas, y religiosas que existen en el entorno de la organización. Estas fuerzas definen el perfil del consumidor, determinan el tamaño de los mercados, orientan los hábitos de compra, afectan el comportamiento organizacional y crean paradigmas que influyen en las decisiones de los clientes

➤ Fuerzas tecnológicas y científicas (T)

Están caracterizadas por la velocidad del cambio, la innovación científica permanente, la aceleración del progreso tecnológico, y la amplia difusión del conocimiento, que originan una imperiosa necesidad de adaptación y evolución. Haciendo uso de los medios tecnológicos, internet mejoras e innovación.

➤ Fuerzas ecológicas y ambientales (E)

Es innegable la importancia que ha adquirido, en los últimos tiempos, la conciencia ecológica y la conservación del medio ambiente como una preocupación de primer orden para la humanidad, así como una responsabilidad para con las futuras generaciones.

2.2.2.2 La matriz de evaluación de factores externos (MEFE)

El resultado del análisis PESTE; nos lleva a realizar la primera matriz denominada matriz (EFE) (Ipinza, 2008, pág. 125) propósito de la auditoría externa es crear una lista definida de las oportunidades que podrían beneficiar a una organización y de las amenazas que deben evitarse. El objetivo de la auditoría externa no es elaborar una lista exhaustiva de cada factor posible que pudiera influir en la organización; el objetivo principal es identificar las principales variables, para lo cual se utiliza la matriz EFE. Para luego cuantificar los

resultados en las oportunidades y amenazas identificadas que ofrece el entorno. Las organizaciones deben responder a estos factores de manera tanto ofensiva como defensiva.

Esta matriz busca conocer cuáles son las oportunidades y amenazas que tiene la empresa, cual es el grado de importancia de cada factor asignado y como puede responder la empresa frente a estos sucesos por lo que se asignara un ponderado para determinar en qué situación encontramos a la empresa.

La utilización del formato se le asigna un peso a cada factor de cero (no importante) hasta uno (muy importante), este peso debe indicar la importancia del factor la suma de pesos debe dar como resultado uno. Para determinar el valor se asigna en escala donde 4 es superior, 1 muy pobre, para determinar la ponderación se multiplica el peso por el valor para determinar la situación de la empresa frente a los factores externos

Independientemente de la cantidad de oportunidades y amenazas clave incluidas en la matriz EFE, el peso ponderado total más alto que puede obtener una organización es 4.0, y el más bajo posible es 1.0. El valor promedio es 2.5. Un peso ponderado total de 4.0 indica que la organización está respondiendo excelentemente a las oportunidades y amenazas del entorno existentes en esa industria. En otras palabras, las estrategias de la organización permiten aprovechar con eficacia las oportunidades existentes y minimizan el efecto potencial adverso de las amenazas externas. Un peso ponderado total de 1.0 indica que las estrategias de la organización no están capitalizando, para nada, las oportunidades ni evitando las amenazas externas.

2.2.2.3 Análisis competitivo

(Ipinza, 2008) La ejecución del análisis competitivo, y determinar la estructura y atractividad de la industria donde la organización compite, así como el desarrollo de estrategias en muchas industrias.

El análisis de las condiciones competitivas e industriales es el punto de arranque para evaluar la situación estratégica y la posición de una organización en el sector y los mercados que lo componen. Un aspecto crítico es saber reconocer cuáles son los proveedores y compradores, y sus respectivos poderes

de negociación. Reconocer a los competidores muchas veces no es tarea fácil, inclusive, reconocer a los actuales competidores, identificar a los sustitutos, y reconocer a los potenciales entrantes.

➤ Ingreso potencial de nuevos competidores.

Cuando las nuevas empresas pueden entrar fácilmente en una industria en particular, la intensidad de la competencia aumenta. Sin embargo, las barreras para el ingreso incluyen la necesidad de lograr rápidamente economías de escala, la de obtener tecnología y conocimiento especializado, la falta de experiencia, una fuerte lealtad del consumidor, fuertes preferencias por las marcas, grandes necesidades de capital, falta de canales adecuados de distribución, políticas reguladoras gubernamentales, aranceles, falta de acceso a las materias primas, la posesión de patentes, ubicaciones poco deseables, el contraataque por parte de empresas bien afianzadas y la posible saturación del mercado..

➤ Capacidad de negociación de los proveedores.

Afecta la intensidad de la competencia en una industria, sobre todo cuando existe un gran número de proveedores, cuando sólo existen una cuantas materias primas sustitutas o cuando el costo de cambiar la materia prima por otra es especialmente alto. A menudo los proveedores y productores están interesados en ayudarse mutuamente con precios razonables, mejor calidad, el desarrollo de nuevos servicios, entregas justo a tiempo y costos de inventario reducidos.

➤ Capacidad de negociación de los consumidores

La capacidad de negociación de los consumidores podría constituir asimismo la fuerza más importante que afecte la ventaja competitiva. Los consumidores consiguen más capacidad de negociación en las siguientes circunstancias:

- a. Si pueden cambiarse a marcas competidoras o a sustitutos a un precio reducido.

- b. Si son de particular importancia para el vendedor.
- c. Si los vendedores enfrentan una reducción en la demanda por parte de los consumidores.
- d. Si están informados acerca de los productos, precios y costos de los vendedores.
- e. Si pueden decidir a su antojo si compran o no el producto, y cuándo hacerlo.

2.2.2.4 La matriz del perfil competitivo

(Ipinza, 2008) Identifica a los principales competidores de la organización, sus fortalezas y debilidades con relación a la posición estratégica de una organización modelo, y a una organización determinada como muestra. El propósito de esta matriz es señalar cómo está una organización respecto del resto de competidores asociados al mismo sector, para que a partir de esa información la organización pueda inferir sus posibles estrategias basadas en el posicionamiento de los competidores en el sector.

La utilización del formato se le asigna un peso a cada factor de cero (no importante) hasta uno (muy importante), este peso debe indicar la importancia del factor la suma de pesos debe dar como resultado uno. Para determinar el valor se asigna en escala donde se refieren a fortalezas y debilidades de la organización, donde: 4 = fortaleza mayor, 3 = fortaleza menor, 2 = debilidad menor, y 1 = debilidad mayor. Los pesos de los factores clave de éxito deben sumar 1.00

2.2.3 Evaluación interna

La evaluación interna requiere recopilar y asimilar información acerca de las funciones de administración, marketing, finanzas y contabilidad, producción y operaciones, investigación y desarrollo (I&D) y de los sistemas de información gerencial de la empresa.

La evaluación interna está enfocada en encontrar estrategias para capitalizar las fortalezas y neutralizar las debilidades. En consecuencia, lo más

importante para una organización es identificar sus competencias distintivas, las cuales son las fortalezas de una compañía, que no pueden fácilmente igualarse o ser imitadas por la competencia. Construir ventajas competitivas involucra sacar ventaja de las competencias distintivas para diseñar estrategias que sirvan para mejorar las debilidades de la compañía y transformarlas en fortalezas. La evaluación interna es donde se realiza el análisis de los factores internos que permitirán conocer las oportunidades y enfrentar las amenazas.

2.2.3.1 Análisis interno

(Ipinza, 2008) Las principales áreas funcionales auditadas en todo negocio que deben ser identificadas a través de la evaluación interna son:

- a. Administración/Gerencia
- b. Marketing y ventas
- c. Operaciones y logística
- d. Finanzas y contabilidad
- e. Recursos humanos
- f. sistemas de información y comunicaciones
- g. Tecnología/Investigación y desarrollo

a. Administración y gerencia

La gerencia es la encargada de manejar los aspectos operacionales y estratégicos, así como definir el rumbo y las estrategias de la organización. Debe manejar los cambios dentro de esta, superando las crisis y asegurando la viabilidad mediante la asignación inteligente de recursos hacia las demás áreas funcionales, dirigidos al cumplimiento de la misión de la organización. El permanente objetivo de la administración es aumentar la productividad como vehículo para incrementar las posibilidades de competir con éxito en el sector o subsector industrial y en los diferentes mercados globales.

Las variables a considerar en la auditoría de la gerencia son:

- ❖ Reputación de la alta dirección y sus gerentes.
- ❖ Uso de técnicas sistémicas en los procesos de toma de decisiones.
- ❖ Estilos de liderazgo usados en los niveles gerenciales.

- ❖ Gestión de la red de contactos.
- ❖ Imagen y prestigio de la organización

b. Marketing y ventas

El marketing, entendido como la orientación empresarial centrada en satisfacer las necesidades de los consumidores a través de la adecuación de la oferta de bienes y servicios de la organización, es una función vital bajo las actuales condiciones de competencia y globalización. Este es responsable de las decisiones relacionadas al producto, comunicación, distribución, y precio, así como del uso de las herramientas de investigación de mercados, segmentación de mercados y posicionamiento de productos.

Variables a considerar en la auditoría de marketing son:

- ❖ Concentración de las ventas por productos o por consumidores.
- ❖ Política de precios: flexibilidad de precios.
- ❖ Participación de mercado.
- ❖ Organización de ventas: conocimiento de las necesidades del consumidor.
- ❖ Cantidad y calidad de líneas de productos: bienes y servicios.
- ❖ Creatividad, eficiencia, y efectividad de la publicidad y de las promociones.
- ❖ Análisis del consumidor y sus preferencias.
- ❖ Ventas de los productos: bienes y servicios.

c. Operaciones y logística

El área de operaciones es la encargada de ejecutar los procesos para la producción tanto de bienes como de servicios. Involucra las funciones de logística, producción, mantenimiento y calidad. (Strinckland, 2012)

Variables a considerar en la auditoría de operaciones son:

- ❖ Facilidades de ubicación y diseño de planta.
- ❖ Economías de escala o economías de alcance.
- ❖ Eficiencia técnica y energética.
- ❖ Capacidad de producción y eficiencia de fabricación.

- ❖ Eficacia de las tercerizaciones.
- ❖ Grado de integración vertical.
- ❖ Eficiencia del equipamiento (activos fijos productivos): relación costo/beneficio.
- ❖ Efectividad de los procesos en el control de la cantidad, de la calidad, del diseño, y de los costos.
- ❖ Seguridad e higiene laboral.

d. Finanzas y contabilidad

El área de finanzas es la responsable de obtener los recursos económicos necesarios en el momento oportuno, así como los otros recursos en la cantidad, la calidad, y el costo requeridos para que la organización pueda operar de manera sostenida. Se evalúa la habilidad del negocio para financiar sus estrategias a través de fuentes existentes (retención de utilidades, sobregiros y préstamos bancarios, créditos de proveedores, incrementos de capital de accionistas), generadas (aporte de capital proveniente de inversionistas, emisión de acciones), o terceros (deuda de corto y largo plazo).

Son cinco grupos de ratios financieros:

- ❖ Liquidez. Capacidad de la organización para satisfacer sus obligaciones de corto plazo.
- ❖ apalancamiento. Grado de financiamiento de la deuda.
- ❖ Actividad. Uso eficaz de los recursos de la organización.
- ❖ Rentabilidad. Eficacia demostrada por el retorno en las ventas e inversión.
- ❖ Crecimiento. Capacidad de la organización de mantener su capacidad económica.

e. Recurso Humano

Recurso humano constituye el activo más valioso de toda organización, movilizandolos recursos tangibles e intangibles, haciendo funcionar el ciclo operativo, y estableciendo las relaciones que permiten a

la organización lograr sus objetivos. Por otro lado, es el recurso menos predecible y de mayor volatilidad, impactando en la motivación y las relaciones de grupo al interior de la organización.

Las variables a ser estudiadas en la auditoría de recursos humanos son:

- ❖ Competencias y calificaciones profesionales.
- ❖ Selección, capacitación, y desarrollo del personal.
- ❖ Disponibilidad y calidad de la mano de obra.
- ❖ Nivel de remuneraciones y beneficios.
- ❖ Efectividad de los incentivos al desempeño.
- ❖ Calidad del clima laboral.

2.2.3.2 Matriz evaluación de factores internos

La matriz de evaluación de factores internos permite, de un lado, resumir y evaluar las principales fortalezas y debilidades en las áreas funcionales de un negocio y, por otro lado, ofrece una base para identificar y evaluar las relaciones entre esas áreas. Para la aplicación de la matriz de evaluación de factores internos se requiere un juicio intuitivo en el desarrollo, puesto que el entendimiento cabal de los factores incluidos es más importante que los valores resultantes.

Esta matriz busca conocer cuáles son las fortalezas y debilidades que tiene la empresa, cual es el grado de importancia de cada factor asignado y como Así mismo se asigna un ponderados para determinar en qué situación encontramos a la empresa. Asignar un valor de 1-4 a cada factor., los valores son, 4. Fortaleza mayor, 3. Fortaleza menor, 2. Debilidad menor, 1. Debilidad mayor, Nótese que las fortalezas sólo reciben calificaciones de 4 ó 3, y las debilidades sólo de 1 ó 2. Las calificaciones están orientadas a la organización, luego se Multiplica el peso de cada factor por su valor. Este proceso produce un peso ponderado se continua con la Suma los pesos ponderados de cada factor y por último se determinar el puntaje ponderado total para la organización.

2.2.4 Objetivos de largo plazo

Los objetivos de largo plazo representan los resultados que la organización espera alcanzar luego de implementar las estrategias externas específicas escogidas, las cuales conducen hacia la visión establecida. El horizonte de tiempo para estos objetivos y sus estrategias debe ser coherente con la visión, y normalmente dependerá de la industria, la organización, sus productos y sus respectivos ciclos de vida. Normalmente se debe trabajar con dos horizontes de tiempo, uno cercano y otro lejano, o sea el corto y el largo plazo. Algunos autores indican el mediano plazo como un horizonte intermedio, lo cual confunde, por lo que se recomienda no usarlo. Los objetivos de corto plazo están circunscritos al año, o dos, y se podrían considerar como los hitos para alcanzar los objetivos de largo plazo y están, en general, circunscritos al horizonte de tiempo más cercano. Mientras que los de largo plazo se refieren a los que están relacionados con la visión establecida y dependen de la industria. (Ipinza, 2008, pág. 219)

Los objetivos a largo plazo deben tener las siguientes características:

- ❖ Deben ser cuantitativos para poder medirlos.
- ❖ Deben ser medibles usando indicadores confiables.
- ❖ Deben ser realistas pudiéndose alcanzarlos.
- ❖ Deben ser comprendidos igualmente por todos y sin dudas.
- ❖ Deben ser desafiantes para exigir el compromiso de todos.
- ❖ Deben ser jerarquizados, siendo el primero más importante.
- ❖ Deben ser alcanzables en el tiempo establecido por la visión.
- ❖ Deben ser congruentes entre las unidades de la organización.
- ❖ Deben ser asociables a un horizonte de tiempo.

Estos objetivos deben estar asociados con un horizonte de tiempo y, entre otros, en términos a:

- ❖ Crecimiento de activos/Tecnología
- ❖ Crecimiento de ventas
- ❖ Beneficio/Rentabilidad/Productividad
- ❖ Participación del mercado/Posición competitiva
- ❖ Diversificación

2.2.5 El Proceso Estratégico

El proceso estratégico se basa en la evaluación externa utilizando la Matriz de Evaluación de Factores Externos, Matriz del Perfil Competitivo y de la Evaluación Interna donde se toma la Matriz de Evaluación de Factores Internos.

2.2.5.1 Matriz Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas

A partir de las oportunidades y amenazas descritas en la matriz de evaluación de los factores externos y de las fortalezas y debilidades registradas en la matriz de evaluación de los factores internos se han generado estrategias en los cuatro cuadrantes mencionados (FO, DO, FA, DA) y se generan las estrategias externas principalmente, y eventualmente internas; explotando, buscando, confrontando, y evitando la combinación de los factores críticos de éxito, respectivamente, muestra una forma de desarrollar el emparejamiento para el caso FO; igualmente se desarrollan para FA, DO, y DA. (Ipinza, 2008, pág. 268)

2.2.6 Implementación Estratégica

(Ipinza, 2008) La implementación de la estrategia implica convertir los planes estratégicos en acciones, y después en resultados. Por tanto, la implementación será exitosa en la medida que la compañía logre sus objetivos estratégicos.

La implantación de la estrategia se refiere al conjunto de actividades y decisiones que se necesita para hacer efectiva y poner en marcha una estrategia, de manera que se consigna la misión y objetivos estratégicos previamente planteados. La implantación de la estrategia es, por lo tanto, un problema fundamental para el éxito de la empresa y al mismo tiempo, complejo de abordar por la gran cantidad de factores que influyen en el proceso de implantación

2.2.6.1 Objetivos de Corto Plazo

(Ipinza, 2008) los objetivos a corto plazo son los hitos mediante los cuales se alcanza, con cada estrategia, los objetivos a largo plazo. Estos deben ser claros y verificables para facilitar la gestión de la organización, permitir su medición, así como conseguir la eficiencia y eficacia del uso de los recursos por parte de la administración.

Las características de los objetivos de corto plazo son:

- ❖ Deben ser realistas, mensurables, consistentes, razonables, desafiantes, claros, correctamente comunicados, y asumidos por toda la organización.
- ❖ Deben establecer la cantidad, la calidad, el costo y el tiempo de uso en los recursos.
- ❖ Deben ser lo más específico posible, porque esto conducirá a un mejor rendimiento, a diferencia de aquellos enunciados vagos e indefinidos.
- ❖ Deben estar vinculados con recompensas y sanciones de tal manera que los empleados comprendan que alcanzarlos resulta decisivo para la implementación de las estrategias.

2.2.6.2 Recursos

Los recursos son los insumos que permitirán ejecutar las estrategias seleccionadas. La correcta asignación de los recursos permite la ejecución de la estrategia, así como la determinación del plan a seguir, considerando una asignación basada en los objetivos de corto plazo. Por tanto, un proceso de implementación exitoso debe considerar una distribución de los recursos (financieros, físicos, humanos, y tecnológicos) que refuercen las competencias distintivas que llevarán a la organización hacia la visión esperada (Ipinza, 2008)

2.2.6.3 Estructura organizacional

La estructura organizacional es la que ayudará a mover a la organización a la implementación de las estrategias a través de las políticas formuladas. En este punto, se necesita definir si la estructura vigente de la

compañía es la adecuada para llevar a la práctica las estrategias elegidas, o si se debe adecuar o ajustar la organización para lograr la implementación de las referidas estrategias (Ipinza, 2008, pág. 396)

2.2.6.4 Preocupaciones Importantes en la Implementación de estrategias

(Ipinza, 2008) Minimizar la resistencia al cambio a través de una estrategia educativa que ayude al cambio, que controle los sentimientos de ansiedad y temor del personal, y que paralelamente fuerce al cambio mediante el desarrollo de una estrategia racional que motive el auto interés por adoptar nuevas experiencias laborales y profesionales.

Monitorear el cambio generado por la implementación en función a cuatro elementos claves:

- ❖ Soporte y coordinación con áreas funcionales o unidades de negocio.
- ❖ Disciplina en la ejecución y en los plazos previstos para la implementación.
- ❖ Motivación enfocada substancialmente hacia los gerentes y empleados con el objetivo de alinear sus propios intereses con los intereses de la organización.
- ❖ Involucrar a los gerentes divisionales y funcionales en la aplicación de la estrategia.

2.2.7 Control y Evaluación Estratégica

Es importante tener un mecanismo de evaluación estratégica eficaz, donde la realimentación es la palabra clave. La realimentación debe ser adecuada y oportuna, adecuada porque hay que saber medir exactamente, y oportuna porque se debe hacer en el momento oportuno, no se mide algo que ya pasó. La evaluación de la estrategia debe tener ambos, el enfoque de corto plazo y de largo plazo, objetivos de corto plazo como hitos menores, y objetivos de largo plazo como hitos mayores.

Tres actividades fundamentales de la evaluación de la estrategia son:

- ❖ revisar los factores externos e internos que son la base de las estrategias actuales,
- ❖ medir el desempeño y realizar acciones correctivas

CAPITULO N° III. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1 Identificación de variables.

- Variables de factores externo

Político, Económico, Sociales, tecnológico y clientes

- Variables de factores interno

Administración, recursos humanos, financieros, operaciones y marketing.

3.2 Enfoque de la investigación

El enfoque de la investigación que se va utilizar para el plan estratégico es cuantitativo, descriptivo por que se utilizan técnicas como la entrevista, encuesta al personal y clientes

3.3 Alcance de la investigación

La investigación que se ha planteado es de tipo descriptiva porque se detalló el análisis tanto interno como externo de la empresa servicios y transportes Cortez S.A.C; donde se encuentran involucrados hechos, personas y procesos para poder tener una idea general de la situación de la empresa para posteriormente desarrollar la propuesta de la investigación.

3.4 Muestra

Muestreo probabilístico (aleatorio); En este tipo de muestreo todos los individuos de la población forman parte de la muestra, tienen probabilidad positiva de formar parte de la muestra. En la presente investigación, la población sujeta a estudio estuvo conformada por todo el personal que labora en la organización y clientes (Gerente General, Administrador, Auxiliar, Contador, 3 Conductores y 10 clientes).

3.5 Técnicas de recojo de información

La presente investigación utiliza la técnica documental que consiste en la revisión bibliográfica de Libros, boletines, revistas, folletos, periódicos o datos

proporcionados por las diferentes instituciones competentes al sector entre ellos tenemos Información del ministerio de transporte y telecomunicaciones, Cámara de comercio, INEI, NEPTUNIA, Terminales portuarios Euro Andinos.

Así mismo se utilizó la técnica de la entrevista, información oral o escrita que es recopilada directamente por el investigador a través de relatos o escritos transmitidos por los que intervienen en el suceso o acontecimiento, se presentó una entrevista estructurada, con su correspondiente guía de preguntas la que se aplicó al accionista y gerente de la empresa.

Por último, se utilizó la técnica de observación y encuesta las cuales consisten en observar atentamente el fenómeno, hecho o caso, en donde se desarrollan las actividades y tomar información, registrándola para su posterior análisis en el desarrollo de la investigación la observación se dará en el área de trabajo de la empresa de servicios y transportes Cortez S.A.C. Para utilizar la técnica de encuesta, dirigida a los empleados y clientes, se utilizó como instrumento un cuestionario, el cual está compuesto por preguntas de tipo cerradas, es decir contienen categorías y opciones de respuesta que han sido previamente delimitadas, la escala empleada en las preguntas es de tipo Likert.

3.6 Instrumentos de recojo de información

La presente investigación utiliza cuestionarios, guías de entrevista, información documentaria posteriormente los resultados obtenidos mediante estas técnicas fueron cuidadosamente procesados mediante las diferentes herramientas que se plantean en el modelo estudiado.

3.7 Técnicas de análisis de información

Los datos obtenidos en la encuesta a cliente, trabajadores fueron ingresados y procesados por el programa computarizado SPSS 20.0 (Statistical Package for the Social Sciences) y los resultados se presentan como información en forma de cuadros, así mismo los resultados de las matrices se realizaron en función a los factores de éxito asignándoles pesos a cada uno de los factores.

3.8 Procedimiento de recojo de información

El proceso de recojo de información del estudio se inició con la aplicación del formato de entrevista (Anexo N° 01), aplicado a socios de la empresa y colaboradores, el cual inicia con el establecimiento de la misión, visión y valores de la organización para determinar misión, visión y valores, esta entrevista se aplicó a socios de la empresa y colaboradores (anexo N° 01). así mismo se continua con el análisis del entorno externo donde se desarrolló una investigación documental y se aplicó la entrevista (anexo N° 02) a socios y gerente de la empresa los resultados de la evaluación de los factores externos de la empresa se analiza mediante la herramienta como lo es la matriz de los factores externos, la cual permitirá determinar las diferentes oportunidades y amenazas, el cual continua con el análisis competitivo donde se aplica un cuestionario(anexo N° 03) para los clientes es decir nos permite conocer en el entorno en el que se desenvuelve la empresa, los resultados de la evaluación del perfil competitivo se analiza mediante la herramienta como lo es la matriz del perfil competitivo.

Continuando con el desarrollo del modelo, se realizó la evaluación de los factores internos donde se aplicó la entrevista a los socios, (anexo N° 04) así mismo en el área de recursos humanos se aplicó un cuestionario (anexo N° 05) los resultados de la evaluación obtenidos se analizan mediante la herramienta como lo es la matriz de los factores internos, la cual permitirá determinar debilidades y fortalezas respecto a la posición que se encuentra la empresa.

Por ultimo tenemos el desarrollo del proceso estratégico que se basa en la evaluación de los factores externos como internos el cual se obtiene por la unión de la matriz de los factores externos, internos y perfil competitivo obteniendo como resultado la matriz Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas de donde se generaron las estrategias a desarrollar en la propuesta de la investigación.

CAPITULO N° IV. RESULTADOS

4.1 ENTORNO EXTERNO DE LA EMPRESA SERVICIOS Y TRANSPORTE CORTEZ S.A.C

En este punto se describe y analiza el entorno de los diferentes factores externos que influyen en la competitividad del sector transporte, permitiendo identificar las oportunidades y amenazas, para la elaboración de la matriz (MEFE).

4.1.1 Fuerzas políticas, gubernamentales y legales

Para realizar el análisis político, gubernamental, y legal del Perú se analiza la estabilidad política, según el foro económico mundial (WEF), en su informe de competitividad 2016, el Perú se ubica en el puesto 67 de 138 países, en el análisis como muestra en el cuadro N° 4-1 el Perú obtiene puntajes de menor competitividad, donde se tiene que mejorar la imagen del país para atraer mayor inversión estos resultados demuestran la estabilidad política en que se encuentra el país con respecto a la confianza pública en los políticos, al mal uso de los recursos público, el crimen organizado, lo que nos precisa en comentar que estos indicadores son negativos para el país debido a la gran desconfianza que generan ante las inversiones internas y extranjeras, por lo que es importante comenzar a mejorar el nivel de seguridad e infraestructura, como la calidad de carreteras y la transparencia en el aspecto político ya que esto llevara a tener más atracción de inversiones para el país mejorando posiciones e imagen como estado.

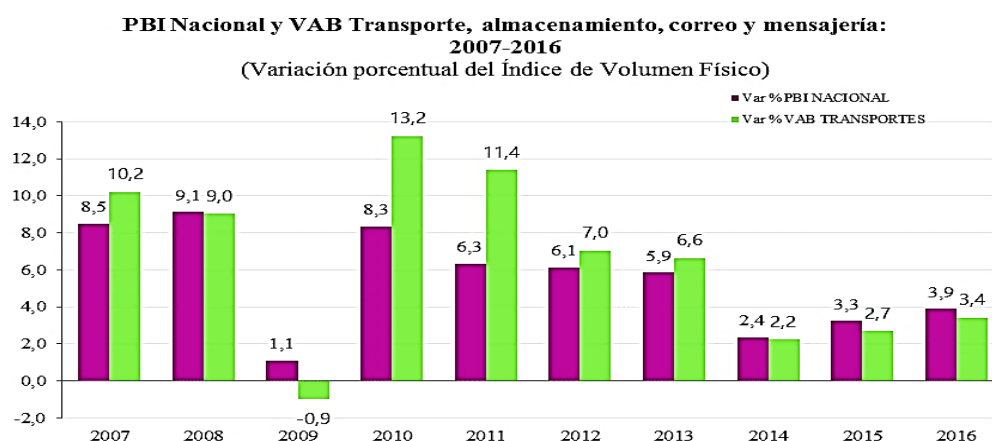
Cuadro 4-1 Índices de competitividad.

<i>Índices de competitividad</i>	<i>Puesto</i>	
	<i>2016</i>	<i>2015</i>
<i>Instituciones</i>	<i>106</i>	
♦ La confianza pública en los políticos	123	130
♦ Mal uso de los recursos públicos	112	117
♦ El crimen organizado	131	133
♦ Confianza en la policía	129	135
<i>Infraestructura</i>		
♦ Calidad de carreteras	110	
♦ Puertos	88	
♦ Aeropuertos	80	

Fuente: <http://peru21.pe/opinion/carlos-parodi-competitividad-2016-2017>

En relación a la política monetaria la economía se esté manejando con precaución, las expectativas empresariales se mantienen en niveles elevados dentro del tramo optimista el crecimiento del PBI como se muestra en la figura N° 4-1 en el año 2016 se ubica en 3,9 % y las expectativas para el año 2017 es de 4,2%. este crecimiento se proyecta en función a los grandes proyectos mineros a gran escala la mayor inversión pública y privada en proyectos de infraestructura refuerzan la demanda de servicios.

El sector de transporte se ve impulsado por medio de los micro y pequeños empresarios que se dedican a la realización de operaciones dentro del país donde se desarrolla con más frecuencia en la red logística en la fase de distribución, este servicio de transporte también se utiliza en las operaciones exportación e importación de productos aprovechando los tratados de libre comercio que se han establecido, generando un gran impulso en la economía, siendo la región Piura el 5 exportador, actividad que se realiza por el puerto de Paita. (ASEP, 2015)



Fuente: INEI, Elaboración: MTC - OGPP - Oficina de Estadística

Figura 4-1 Proyecciones de PBI

Para la empresa de servicios y trasportes Cortez S.A.C, es importante la inversión en infraestructura vial, que se tiene proyectada para los siguientes años, estas inversiones buscan mejorar la infraestructura del país y la reducción de costos logísticos, en la figura N°4-2 se aprecia las inversiones para el año 2016 donde se realizaran proyectos por \$20,935 millones, lo cual presentan importantes oportunidades de inversión para contratistas y operadores logísticos.

Proyecciones de inversión en infraestructura de transporte 2016 (\$ millones)

Nuevas inversiones en infraestructura de transporte programadas al 2016 (US\$ millones)

Infraestructura	US\$ Millones
Redes Viales	12,791
Ferroviaria	7,308
Puertos	708
Aeropuertos	128
Total	20,935

Fuente: Guía de negocio e inversión en el Perú 2015-2016

Figura 4-2 proyecciones de inversión en infraestructura.

Dentro de las regulaciones gubernamentales y legales, el sector transporte se rige por un marco regulatorio que se presenta en la ley de transporte 27181 (ley general de transporte y tránsito terrestre) y el reglamento nacional de vehículos (DS 058-2003-MTC), que establece la libertad de operaciones y la circulación de unidades vehiculares, siempre que se cumplan las condiciones técnicas y de seguridad, la empresa se acoge a los siguientes artículos para realizar sus operaciones Art 37. Pesos máximos permitidos, el PBV máximo permitido es de 48 toneladas esta clasificación se establece por el tipo de unidad como se muestra en el anexo IV del reglamento nacional de vehículos decreto supremo N° 058-2003-MTC,

Art 39, medidas vehiculares, Las medidas máximas permitidas a los vehículos para su tránsito en el SNTT, deben sujetarse a lo dispuesto en Anexo IV. del reglamento nacional de vehículos decreto supremo N° 058-2003-MTC, Art 40 controles de medidas, Art 51. responsabilidad de los almacenes, terminales de

almacenamiento, generadores o remitentes de la mercancía. Decreto Supremo N° 010-2012-MTC (18.08.2012), Art 7. Suspensión del control de pesos por eje simple o conjunto de ejes.

Por su parte, el no cumplimiento de lo establecido en el decreto supremo incurre a régimen de infracciones y sanciones de pesos y medidas establecidos en el capítulo N° II desde el art 44 hasta 78, donde se establecen los procedimientos a aplicar si se incurre en una infracción o no se cumple con lo que regula la ley. En el 2014, la Superintendencia de Transporte Terrestre de Personas, Carga y Mercancías – SUTRAN, realizó 629 mil 504 intervenciones al servicio de transporte de carga por carretera, lo que representó un crecimiento de 25 mil 909 intervenciones (4,3%) respecto al año anterior.

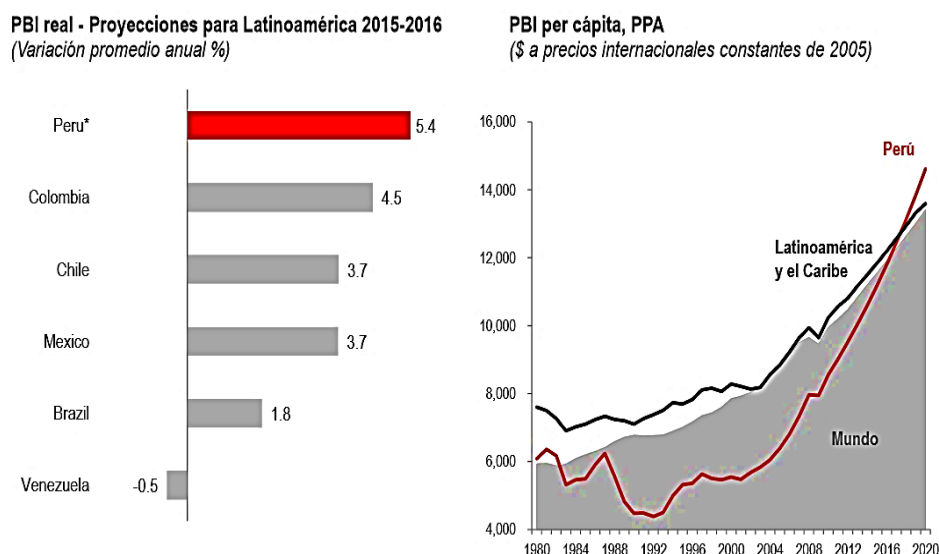
Del total de intervenciones realizadas, el 85,1% fueron calificadas como Conforme y el 14,9% como No Conformes por no cumplir con las disposiciones emitidas por el sector.

El análisis de las fuerzas políticas, gubernamentales y legales muestran las siguientes oportunidades inversión en infraestructura, las regulaciones que existen para el sector, la estabilidad económica que se proyecta para los siguientes años, como amenaza tenemos la desconfianza que se tiene a la policía y el mal uso de los recursos.

4.1.2 Fuerzas económicas y financieras

Para el análisis de las fuerzas económicas y financieras se presenta la figura N°4-3 que muestra la evolución del PBI nacional y el PBI per cápita proyectados desde el 2014 hasta el 2019, se proyecta que la economía peruana sea la primera de mayor crecimiento en Latinoamérica con un crecimiento de 4.8% de su PBI. Esto se explica principalmente por el impulso del consumo privado (estimado en 4,5) y de la demanda interna (estimada en 4.7%), por la mejora de indicadores laborales y por la recuperación de las exportaciones. Por otro lado, se estima que el crecimiento de la inversión privada fija en el año 2015 se situó en un 3.0% (5.2% para el 2016) El crecimiento del PBI continuaría

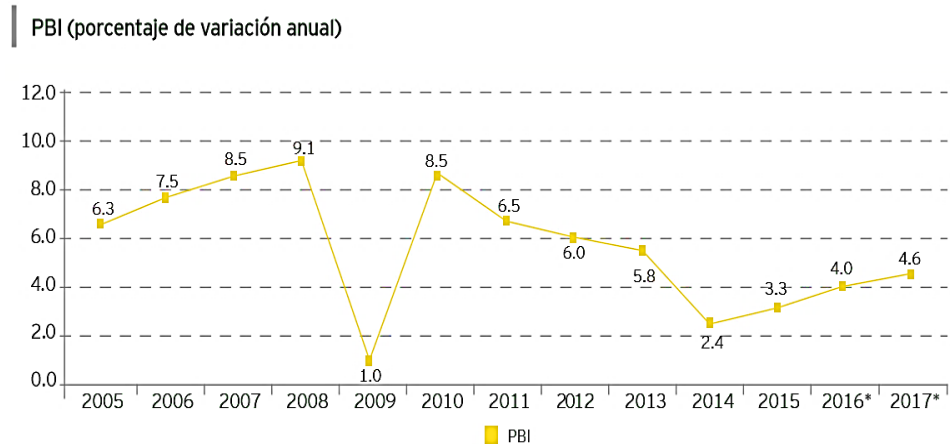
aumentando en 2017, proyectándose un crecimiento de 4,6 por ciento. (Ministerio de Relaciones Exteriores Perú, Proinversión, 2015-2016-2017).



Fuente; Pro inversión – agencia de promoción de la inversión privada del Perú, FMI / * en el caso de Perú, BCR

Figura 4-3 Proyección del PBI para Latinoamérica.

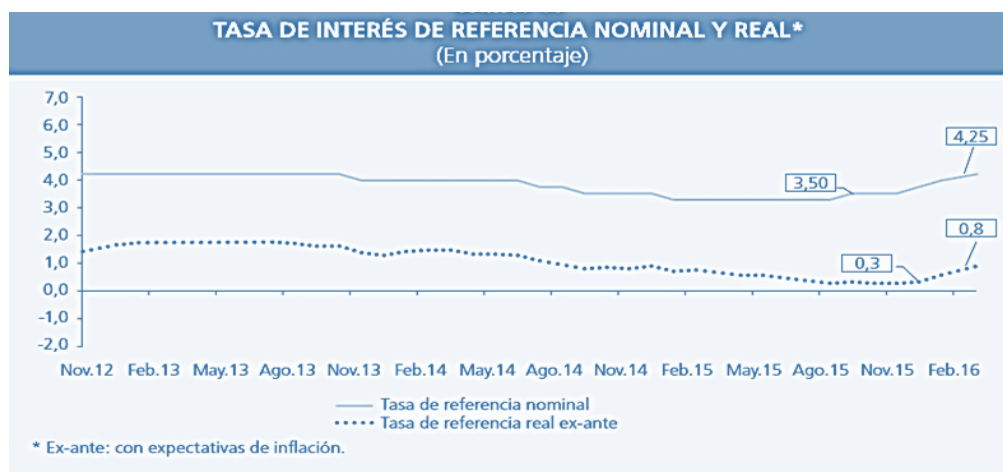
La variación porcentual del PBI, la cual presenta la figura 4-4 genero un descenso importante en el año 2009 y luego un ascenso hasta el año 2014, recuperándose en los siguientes años generándose proyección de crecimiento de 4,0 %, con mayor contribución al crecimiento de los sectores primarios debido a los mayores niveles de producción que vienen sosteniendo algunos yacimientos mineros como el caso de Cerro Verde. Asimismo, se ha considerado el adelanto del inicio de las operaciones de las Bambas respecto a lo que se había contemplado inicialmente. Las principales exportaciones se dieron en los sectores minería, hidrocarburos, agropecuarios y pesca. (Ministerio de Relaciones Exteriores Perú, Proinversión, 2015-2016-2017)



Fuente: Guía de negocios e inversión en el Perú 2015-2016-2017/BCRP.

figura 4-4 Variación porcentual de PBI.

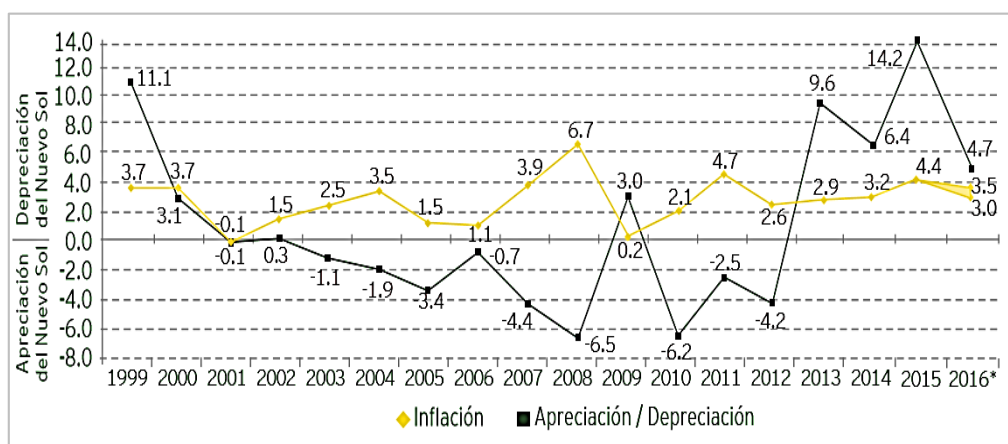
Así mismo La tasa de interés también es un indicador relevante, sobre todo para el sector transporte, ya que éste influye en las posibilidades de acceso a créditos y mayor inversión, el BCR, manifiesta un comportamiento estable desde enero del 2016 mantiene un ritmo de 4% y ha mantenido una tendencia a crecer en los últimos meses pasado de 4% a 4.25% en el mes de febrero hasta octubre del mismo periodo, lo que genera que existan más posibilidades de financiamiento la tasa de interés interbancaria promedio en moneda nacional, fijada por el BCRP, se ubicó en un 4,4%, mientras que la tasa preferencial corporativa ascendió a 5,4%. (Banco Central de reserva del Perú, 2016)



Fuente: Banco de reserva del Perú 2016

Figura 4-5 tasas de interés

Para todos los sectores productivos la inflación es un factor importante porque refleja la estabilidad y uso eficiente de recursos lo cual genera menos riesgos y mayor incentivo hacia las inversiones, en los últimos meses se estima que para finales de 2016. la inflación alcance el rango de meta propuesto por el banco central de reserva del Perú, posicionándose entre 1.0% y 3.0%. ubicándose por encima del nivel superior del rango meta, reflejando los aumentos de los precios de algunos alimentos perecibles y combustibles. Las expectativas de inflación a doce meses se mantienen dentro del rango meta la tasa de interés de referencia en y reiteró que se encuentra atento a la proyección de la inflación y de sus determinantes para considerar ajustes en la tasa de referencia. Bajo este contexto, se proyecta que la inflación converja hacia 2%, durante el horizonte comprendido entre 2017 y 2018, aunque a un ritmo más lento al previsto en el reporte de inflación de septiembre. Este cambio en el ritmo de convergencia de la inflación refleja principalmente aumentos inesperados en los precios de alimentos y energía en los últimos dos meses y, por ende, expectativas de inflación que han disminuido más lentamente. La convergencia de la inflación es consistente con un crecimiento económico sin presiones inflacionarias de demanda, la caída de las expectativas de inflación durante el horizonte de proyección y la ausencia de nuevos choques de oferta sobre los precios.

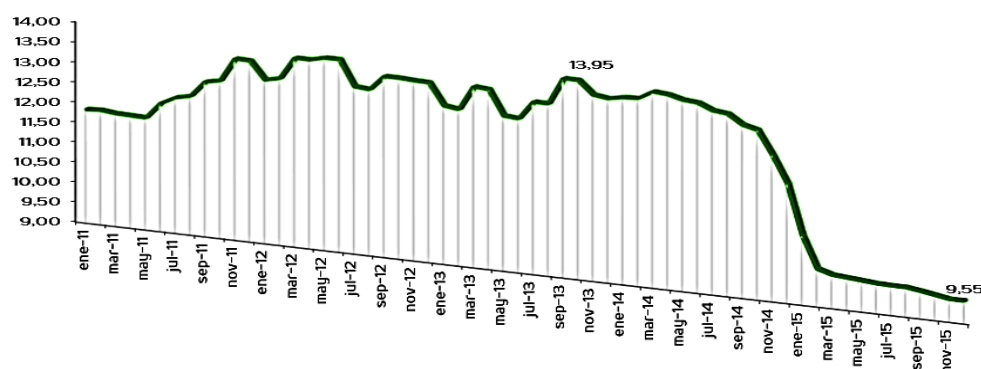


Fuente: Guía de negocios e inversión en el Perú 2015-2016/BCRP
figura 4-6 Variación de la inflación.

Dentro del ámbito económico y financiero tenemos tratados de libre comercio los cuales cubren el 95% de las exportaciones entre estos tratados como el TLC, MERCOSUR, EFTA. (Ministerio de Relaciones Exteriores Perú, Proinversión, 2015-2016-2017). Es importante para la empresa de servicios y transporte Cortez S.A.C debido a que se ubican en la provincia de Paita donde se localiza un puerto importante que se encuentra concesionado desde el 2009 a Terminales Portuarios Euro andinos por 30 años, en octubre de 2014 se inauguraron las obras de la primera etapa que contemplaba un nuevo terminal de contenedores de 300 m de longitud, dragado de 13 m, un patio de 12.5 Ha., la instalación de 01 Grúa Pórtico STS y 2 grúas de patio que permitirán atender naves post Panamax. De igual modo el Puerto de Paita forma parte del IIRSA que incluye la construcción de un corredor de transporte multimodal Oeste-Este que conectará la costa norte del Perú con Brasil a través de una carretera hasta la ciudad de Yuri maguas, y luego por vía fluvial. Con el actual avance de la vía interoceánica norte la zona de influencia natural (hinterland) del puerto incluye a las regiones de La Libertad, Amazonas, Cajamarca, Lambayeque, Loreto, Piura, Tumbes y San Martín en un futuro la zona de Manaos, constituyéndose así una ruta multimodal más corta y más económica que conectará el norte de Brasil con el continente asiático. (Autoridad portuaria del Perú, 2009).

En el año 2015, la cotización promedio del petróleo WTI fue de US\$ 48,54 por barril debido al sobreabastecimiento del mercado petrolero. El Gráfico 1.7 muestra la evolución mensual del precio del commodity en los últimos cinco años; en él se puede apreciar la volatilidad del precio de este insumo en el mercado internacional llegando a alcanzar niveles de aproximadamente US\$37,24 durante el 2015. Cuyo precio promedio de venta al público a nivel nacional durante el año 2015 fue de 9,80 soles por galón. el comportamiento mensual del precio del diésel durante el periodo 2011-2015, observándose que a partir de enero del 2011 dicho combustible muestra una tendencia alcista, con un máximo en octubre del 2013. Durante el año 2015, los precios fluctuaron entre 9,55 y 10,72.

Precio de Venta al Público del Diésel, 2011-15



Fuente: MTC. OGPP. Oficina de Estadística, anuario estadístico 2015

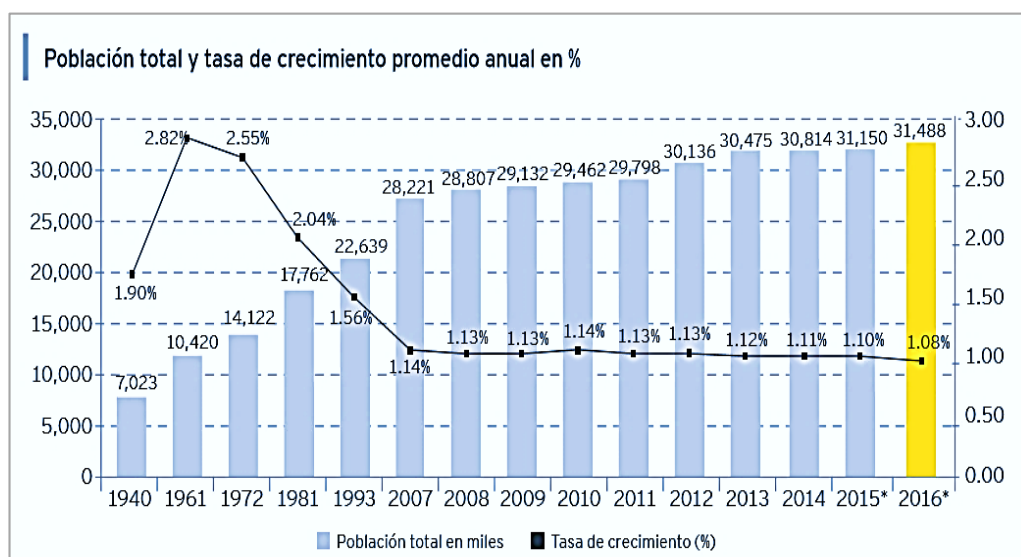
Figura 4-7 variación del precio de venta de petróleo al público

En el análisis de las fuerzas económicas muestra las siguientes oportunidades, estabilidad macroeconómica del país, tasas de interés favorable lo que implica mayor inversión, incremento en la inversión de infraestructura en proyecto IIRSA, mientras que las amenazas que se identifican es la variación en la venta de petróleo

4.1.3 Fuerzas sociales, culturales y demográficas

La población total del Perú asciende a 31 millones 488 mil 625 personas, (INEI), de esa cifra, el 50,1% son hombres y el 49,9% mujeres y la mayoría se encuentra en la región Lima, que alberga a 9 millones 985,664 de personas. Mientras que en La Libertad hay 1 millón 882,405 habitantes; en Piura 1 millón 858,617; Cajamarca 1 millón 533,783 y Puno 1 millón 429,098. Estas cinco regiones concentran al 53,0% de la población total. Asimismo, se informó que los distritos limeños de San Juan de Lurigancho, San Martín de Porres, Ate, Comas, Villa El Salvador, Villa María del Triunfo y San Juan de Miraflores sobrepasan cada uno los 400,000 habitantes, el Perú muestra una tasa de crecimiento para los próximos 10 años en un 1,1%. En los últimos 4 años, la población ha crecido en un promedio de 1.13% anual, se estima que las

poblaciones de áreas urbanas hayan llegado al 76,2% y que la población de áreas rurales haya ascendido a 23.8%,



Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática.
(<https://www.inei.gov.pe/estadisticas/indice-tematico/economia/>)

Figura 4-8 Población total y tasa de crecimiento

Otro elemento importante del análisis es el Índice de Desarrollo Humano (IDH). En la posición del país dentro de este indicador influye el hecho de que la esperanza de vida se sitúa en 74.5 años. La tasa de mortalidad se sitúa en el 5.3% al año y su renta per cápita promedio es de S/. 5,156. (INEI, 2013). Como se observa en el cuadro 4-2 la densidad poblacional de cada una de las provincias resaltando la provincia de Piura con un 118.2 y el segundo lugar lo ocupa la provincia de Paita con un 68.8 lo que es favorable porque indica que los peruanos han mejorado su calidad de vida.

Cuadro 4-2 Densidad poblacional

<i>Provincia</i>	<i>Población</i>	<i>Densidad</i>
<i>Piura</i>	<i>665,991</i>	<i>118,2</i>
<i>Paita</i>	<i>108,535</i>	<i>68,8</i>
<i>Sullana</i>	<i>287,680</i>	<i>57,1</i>
<i>Talara</i>	<i>129,396</i>	<i>47,6</i>
<i>Morropón</i>	<i>159,693</i>	<i>41,8</i>
<i>Huancabamba</i>	<i>124,298</i>	<i>30,0</i>
<i>Ayabaca</i>	<i>138,403</i>	<i>27,1</i>
<i>Sechura</i>	<i>62,319</i>	<i>11,2</i>

Fuente INEI- Censo Nacional 2007

En el Perú los índices de pobreza pasaron de 55.6% en el 2005 a 22.7% en el 2013, asimismo la extrema pobreza pasó de 15.8% en el 2005 a 4.7% en el 2013 debido al crecimiento del empleo. La pobreza extrema está en 8% de los distritos del Perú y se concentra en las regiones de Apurímac, Cajamarca, La Libertad y Piura (Banco Mundial, 2015) (Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2015)

Los conflictos sociales, que afectan al sector es el descontento de la población lo que lleva a originar los paros, manifestaciones, creando alteraciones en el orden público, una de las manifestaciones más representativas en la provincia de Paita fue el desarrollo del paro de pescadores por la cuota de merluza en Paita (Piura) que generó enfrentamiento con la Policía, con la funesta secuela de un muerto y 22 heridos, (Diario Correo, 2012), Si bien el paro de los pescadores se inició el lunes 23 de abril, del 2012, originando que se paralicen las actividades comerciales, de transporte los manifestantes mantiene cercado el puerto de Paita, el segundo mayor del país, cuyas operaciones están suspendidas. Esta situación ha generado, hasta el momento, pérdidas por US\$7 millones en las operaciones de comercio exterior, comprometiendo a productores de toda la zona norte del país, informó Terminales Portuarios Euroandinos, que opera el puerto de Paita. (Perú 21, 2012)

Las oportunidades que se derivan del análisis de las fuerzas sociales culturales y demográficas la esperanza de vida de la población y el crecimiento poblacional, mientras que la amenaza que se identifica son los conflictos sociales que afectan de manera muy negativa el sector.

4.1.4 Fuerzas tecnológicas y científicas

Durante la última década, numerosos autores han subrayado la importancia de los sistemas de información como la base para construir la estrategia empresarial; ya que los sistemas de información brindan grandes oportunidades para crear ventajas competitivas, para cambiar la manera como empresa compete, o para innovar los procesos de una organización.

Por otro lado, la realización de un plan de sistemas de información dentro de cualquier organización, tiene como finalidad asegurar la adecuación entre los objetivos estratégicos de la misma y la información necesaria para soportar dichos grandes objetivos. Esto hace que una metodología de planificación de sistemas abarque a toda la organización y exige tener en cuenta una serie de conceptos, en cuanto a planificación de estrategias, que desbordan el marco específico de una metodología de desarrollo de sistemas. No se trata de ser más eficientes en algunos procesos productivos o transaccionales, sino de utilizar los sistemas de información para mejorar la posición competitiva de una empresa alterando la naturaleza, el comportamiento o la orientación del negocio.

Las oportunidades son el gran avance en la tecnología de comunicación en el sector de transporte mientras que la amenaza que se identifica son la falta de inversión en las empresas para fomentar tecnología en las empresas.

4.1.5 Fuerzas ecológicas y ambientales

El Ministerio del Ambiente (MINAM), se encuentra realizando esfuerzos sobre protección en donde se han establecidos estándares ambientales que son de obligatoriedad para las empresas, como el Estándar de Calidad Ambiental (ECA), que son indicadores de calidad ambiental para el aire, agua y suelo, así como los Límites Máximos Permisibles (LMP). Estos últimos son parámetros que miden la

concentración de los elementos tóxicos de alguna actividad productivas, así mismo estos esfuerzos llevan a realizar una serie de preguntas entre ellas cómo evitar que las empresas sigan contaminando el planeta, todos los empresarios expresan su preocupación por el calentamiento global, pero pocos hacen algo por evitarlo la estructura de incentivos parece jugar en contra de las industrias limpias. ¿Cómo crear incentivos adecuados antes de que sea tarde? El calentamiento global ya ha dejado de ser una amenaza para convertirse en una triste realidad. Por ahora, su impacto económico es restringido. Sin embargo, de mantenerse la tendencia actual, algunos científicos estiman que terminará costando un 20 por ciento del PBI mundial.

De otro lado, esto trae como consecuencia los desastres naturales que es un factor que abarca mucha importancia dentro del entorno de la empresa ya que al ocurrir desastres naturales se obstruyen o malogran los caminos o rutas por donde se realizan las operaciones, consiguiendo afectar también la infraestructura de los sectores relacionados con la actividad en donde se registran acontecimientos importantes e impactantes de estos sectores entre ellos tenemos el de los años 1993, 1998 fenómeno del niño.

la amenaza que se identifica son los efectos de los desastres naturales debido a que afecta la infraestructura.

4.1.6 Matriz de evaluación de los factores externos

Para construir la matriz de evaluación de los factores externos, que influyen en el destino del negocio servicios y transportes Cortez S.A.C, Asignar un peso relativo a cada factor de 0.0 (no importante) hasta 1.0 (muy importante). El peso indica la importancia relativa de ese factor para el éxito de la organización.

Los factores tienen una calificación de 1 a 4, considerando la siguiente escala: 4 la respuesta es superior, 3 la respuesta está por encima del promedio, 2 la respuesta es promedio, 1 la respuesta es pobre. A continuación, se explican cada uno de los factores para tener una idea del efecto que puede tener en la marcha de la empresa de estudio.

Las oportunidades como estabilidad económica, el criterio que se utiliza para asignarle el peso es comportamiento de la demanda de bienes y servicios: es un determinante para decisiones de nuevas inversiones, y de especial importancia conocer la evolución y proyección del PBI, las condiciones financieras y la inflación que son aquellas que determinan las tendencias macroeconómicas del país.

El incremento en la infraestructura vial el criterio de análisis es el % de vías asfaltadas en la región: la región Piura solo tiene el 28,7% de carreteras que están pavimentadas. En año 2016, los 584.1 kilómetros que corresponden a la Red Vial Departamental de Piura, solo 167.6 kilómetros están pavimentados, donde el total de carreteras no pavimentadas, el 54,2% se encuentra afirmado, el 28,9% sin afirmar y el 16,9% es trocha. Asumiéndose que la inversión proyectada en infraestructura es de \$20,935 millones (Centro de Investigación Empresarial (CIE)). El mayor incremento de infraestructura vial llevaría a la empresa la reducción de los costos operativos costos originados en las actividades del vehículo.

Desarrollo de proyecto en la macro región norte del Perú y Brasil, el criterio utilizado es el tiempo, en distancias para el traslado de mercancías: la carretera une el puerto marítimo de Paita con la ciudad de Yurimaguas atravesando las regiones de Piura, Lambayeque, Cajamarca, Amazonas, San Martín y Loreto; posibilitando así la interconexión fluvial del Norte Peruano con Brasil. Esta disminución de tiempos sería, según proyecciones de \$0.47 millones y generando ahorro en costos del sector por un monto de \$ 5,52 millones. (IIRSA NORTE, 2015)

Existencia de mayor control y regulación por parte de las autoridades del sector, el criterio utilizado son los requisitos para circulación de vehículos de carga pesada: la implementación de normas en el sector finalmente, regula de manera general sobre las infracciones y sanciones, la responsabilidad civil y seguros obligatorios; y el registro vehicular. Influyendo a lograr que los servicios de transporte y logística se presten con calidad, transparencia, eficiencia, competitividad y seguridad. (Ministerio de transporte y comunicaciones (MTC), 2015)

Avance en la tecnología de la comunicación en el sector transporte el criterio es la evolución que se espera a futuro del sector transporte: El incremento paulatino de las operaciones de comercio electrónico, transformará la lógica actual del intercambio documentario, las nuevas regulaciones orientadas a la facilitación del comercio dispararán la necesidad de tener registros más exigentes para un mejor control de las flotas de camiones que operan en las cercanías de los puertos y aeropuertos de tráfico internacional intensivo. La aparición de nuevas tecnologías para trazabilidad de vehículos y carga requerirá que las empresas inviertan en adecuarse a las nuevas exigencias que naturalmente les harán los usuarios en términos de información sobre la carga. (Guía de orientación al usuario de transporte terrestre 2015).

En el análisis de las amenazas, el Ingreso de nuevos competidores al sector, el criterio utilizado es el crecimiento en el N° de empresas en sector transporte: Durante los cinco últimos años, el número de empresas de transporte de carga por carretera se ha incrementado en 49,5%, de 63 869 a 95 469 empresas, el departamento de Piura tuvo un incremento de 4080 en 2014 a 4286 en el 2015, esta proporción es accedente lo que genera expectativas por los nuevos competidores. (MTC, 2015)

Los usuarios del servicio podrían adquirir sus propias unidades, el criterio utilizado es el % de créditos por arrendamiento financiero por las mypes en el sector transporte, Según la Asbanc, el sector económico con mayor participación en el monto total de contratos de arrendamiento financiero fue el sector de transporte, almacenamiento y comunicaciones con 14.62%; electricidad, gas y agua con 13.78%; el comercio con 12.31% y la minería con 10.32%. En cuanto a los bienes productivos que se contratan vía leasing, destacan las maquinarias y equipos industriales con el 38.38% del total, los bienes inmuebles con el 27.07% y las unidades de transporte terrestre con el 23.18%.

Efectos del fenómeno del niño que afectaría infraestructuras y el comercio del sector, el criterio utilizado es la cantidad de daños ocasionados en los diferentes sectores: durante los años 1993 y 1998 los daños en el sector de transporte y comunicaciones, accedieron a 844km de carretera destruida y 40

millones de dólares se perdieron en 4 valles de la región de Piura y el año 2017 el sector agricultura ascendieron a 600 km de canales de riego destruidos, 8600 hectáreas de cultivo perdidos, así mismo la infraestructura vial fue afectada en 847 km en caminos rurales, 1909 km en carretera han quedado destruidas.(COEN).

Inestabilidad en precio de petróleo e insumos, los criterios utilizados es la variación del petróleo en los últimos años: la volatilidad en el precio del petróleo, tiene un comportamiento de tendencia alcista, con un máximo en octubre del 2013- 2015, los precios fluctuaron entre s/10,72 y s/9,55.

Problema de inseguridad, corrupción y conflictos sociales que vive el país, el criterio utilizado es el número de asaltos y huelgas en el Perú: a diario ocurren 20 robos en los camiones de carga de los principales puertos, donde se transportan un 89,9% de contenedores las mercancías más susceptibles a este tipo de robo son los concentrados de minerales, equipos electrónicos, prendas de vestir, las modalidades más utilizadas son la simulación de una intervención policial y vehículos que aparentan estar malogrados, estos robos se originan con mayor frecuencia en las vías de salida hacia provincias y en ingreso a las ciudades (Herrera DKP.SRL, ajustadores y peritos de seguros). La defensoría del pueblo presento en su reporte de conflictos, en noviembre del 2016, en el que se informa de 213 conflictos sociales registrados los casos que se presentaron en Apurímac, Loreto y Piura. (correo, 2016)

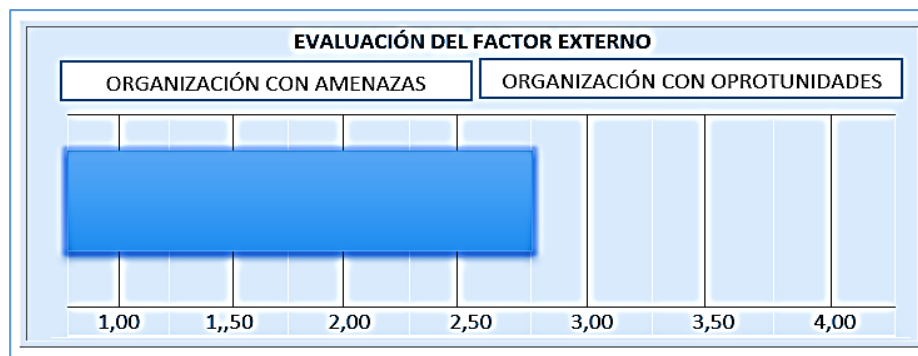
Nuevas regulaciones en los accesos a terminales, almacenes o leyes en el sector de transporte, el criterio utilizado son las modificatorias en los accesos a terminales y almacenes, entre ellos tenemos el reglamento para acceso de terminales Euroandinos Paita S.A.C, (ositran). Procedimientos para solicitudes internas de acceso a puerto y almacenes como Ransa, Neptunia y Depsa.

Cuadro 4-3 Matriz de evaluación de los factores externos

Factores determinantes de éxito	Peso	Valor	Ponderación
Oportunidades			
1. Estabilidad económica	0.15	4	0,60
2. Incremento en la infraestructura vial	0.05	4	0.20
3. Desarrollo de proyectos en la macro región norte del Perú y Brasil.	0.10	4	0.40
4. Existencia de mayor control y regulación por parte de las autoridades del sector	0.15	3	0.45
5. Avance en la tecnología de la comunicación en el sector transporte	<u>0.10</u>	3	<u>0.30</u>
Sub total oportunidades	0.55		1.95
Amenazas			
1. Ingreso de nuevos competidores al sector	0.05	1	0.05
2. Los usuarios del servicio podrían adquirir sus propias unidades	0.05	2	0.10
3. Efectos del fenómeno del niño que afectaría infraestructuras y el comercio del sector	0.10	1	0.10
4. Inestabilidad en precio de petróleo e insumos.	0.10	1	0.10
5. Problema de inseguridad, corrupción y conflictos sociales que vive el país.	0.05	2	0.10
6. Nuevas regulaciones en los accesos a terminales, almacenes o leyes en el sector de transporte.	<u>0.10</u>	2	<u>0.20</u>
Sub total amenazas	0.45		0.65
TOTAL	1.00		2.60

Fuente. Elaboración propia, adaptado de “El Proceso Estratégico:” 2008, por Fernando D’ Alessio I

Evaluación del factor externo



Fuente: Resultado de la matriz de factores externos

Figura 4-9 Resultados de la evaluación externa

Utilizando la información de la matriz EFE, la cual se presenta en el cuadro 4-9 obteniendo un valor ponderado de 2.60, el cual fue determinado después del análisis de los 11 factores determinantes del éxito que han sido considerados en esta matriz, de los cuales 5 son Oportunidades y 6 Amenazas, encontrándose por encima del promedio que es de 2.50, indicando que la empresa presenta perspectivas para poder capitalizar las oportunidades y neutralizar las amenazas con respecto a su entorno.

4.1.7 Análisis competitivo

El análisis competitivo se realiza para determinar a la organización y su competencia, así mismo con este análisis se determinarán las características de los siguientes elementos, proveedores, compradores, sustitutos, amenaza de los entrantes, y competidores.

4.1.7.1 Negociación de los Proveedores

los proveedores del sector de carga de mercancías, representan aquellos que ofrecen insumos como el combustible, neumáticos, repuestos, seguros, talleres de mantenimiento a las unidades, entre otros.

Actualmente la empresa tiene buena relación con sus proveedores lo que no constituye una fuerza relevante, ya que se encuentran muchos ofertantes de

los insumos y cabe precisar que la empresa viene trabajando por mucho tiempo con estos proveedores, lo cual posibilita plena confianza al momento de la comercialización, dentro de los insumos que muchos se utiliza y que tienen una mayor demanda es el combustible ya que implica preocupación debido a su inestabilidad muchas veces por el tipo de cambio y la repentina alza de precios lo que ocasiona el poder que puede tener el proveedor cuando suceden estos casos. Dentro de los principales proveedores de la empresa servicios y transporte Cortez son Grifos NorPetrol E.I.R.L., Norllantas Manuel Olano, Nor Autos Piura, Talleres Volvo y Servicios Paita S.A.C

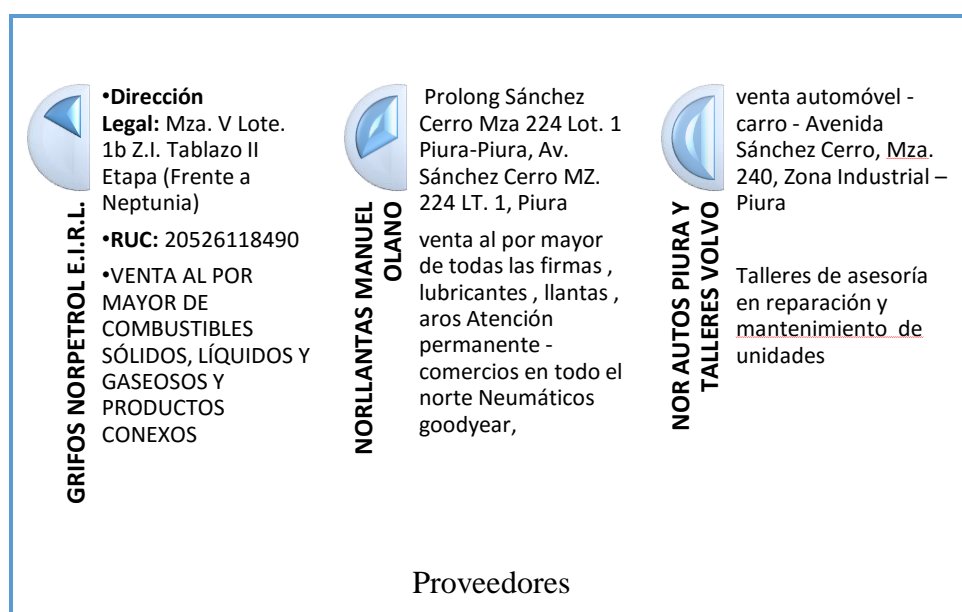


Figura 4-10 Proveedores de la empresa

4.1.7.2 Negociación de los compradores

Según el (MTC, 2014) Las empresas que prestan servicio de carga de mercancías que no poseen más de cuatro vehículos representan el 92% , lo cual genera encontrar muchas empresas ofreciendo el servicio, lo que origina que los compradores tengan una gran poder de negociación, pero esto se contrarresta debido a que hay muchas de estas empresas que no cumplen con una serie de requisitos para poder realizar todas las actividades del sector, la empresa de servicios y transporte Cortez cuenta con 10 clientes que realizan operaciones constantes entre ellas empresas dedicadas a la exportación e importación ,

agencias de aduana, servicios logísticos y operadores logísticos, entre ellos tenemos, sociedad agrícola rapel S.AC, Gandules inc. S.A.C, Mik carpe S.A.C, Depsa, Olimpex, esmeralda, Chavimochic, Adualink, Serpac, servicio logístico virgen de Guadalupe S.R.L.

Así mismo estas empresas tienen un volumen grande de cliente que necesitan sus servicios, lo que las lleva a subcontratar los servicio de la empresa de servicios y transporte Cortez, lo que nos ayuda a tener pedidos de servicios constantes en el mes, dentro de este sector solo se trabaja con dos empresas de forma directa, las agencias de aduanas solo ofrecen el servicio y se encargan en un proceso de exportación sub contratar los servicios y en lo que es el operador logístico realiza lo mismo que la agencia ya que muchas veces las agencias sub contratan para una operación de exportación como de importación, donde no cuentan con ninguna unidad y así ofrecen solo el servicio sin tener la infraestructura requerida, dónde obligatoriamente necesitan el transporte para ellos también quedar bien con los clientes.

De igual forma la empresa, realiza operaciones dentro del departamento de Piura, donde el tipo de acuerdo para realizar el servicio es según el tipo de cliente ya sean personas naturales, privados y estatales, así mismo para poder realizar una negociación y poder brindar el servicio se tiene que contar con requisitos exigidos tanto por el cliente y por el organismo competente entre los factores que los clientes tienen en cuenta para solicitar servicios tenemos las infraestructuras ,unidades, capacidad de respuesta, confianza, precio, atención, personal capacitado. El cual será analizado en un cuestionario para conocer que tanto poder tiene la empresa con respecto a sus clientes.

Resultados obtenidos de la aplicación del cuestionario a clientes de la empresa en función a la infraestructura donde se abarca las instalaciones, las unidades, los equipos y la documentación.

Cuadro 4-4 Infraestructura de la empresa

<i>Ítems</i>	<i>Media</i>	<i>Mediana</i>	<i>Rango</i>	<i>Suma</i>
<i>1. Las instalaciones de la empresa Servicios y Transporte Cortez S.A.C son las adecuadas en función al servicio que se ofrece.</i>	<i>2,200</i>	<i>2,000</i>	<i>3,00</i>	<i>22,0</i>
<i>2.Las unidades con que cuenta la empresa Servicios y transporte Cortez S.A.C, son adecuadas para el tipo de carga que traslada.</i>	<i>3,900</i>	<i>4,000</i>	<i>1,00</i>	<i>39,0</i>
<i>3.Las unidades de la empresa Servicios y Transporte Cortez S.A.C, están correctamente acondicionadas con los requerimientos para desarrollar sus operaciones, (GPS en Tracto y Equipo de comunicación del chofer.</i>	<i>4,000</i>	<i>4,000</i>	<i>1,00</i>	<i>40,0</i>
<i>4.La empresa Servicios y Transporte Cortez S.A.C cuenta con la documentación fiable y la exigida por los organismos competentes para el traslado de sus unidades.</i>	<i>4,000</i>	<i>4,000</i>	<i>1,00</i>	<i>40,00</i>

Fuente: Cuestionario aplicado a los clientes de la empresa servicios y transporte Cortez.

En relación a los resultados se determina que la empresa cuenta con la infraestructura acorde con el servicio que brinda por lo que tiene un gran poder para poder negociar con sus clientes, así mismo dentro de estos resultados la empresa tiene que mejorar sus instalaciones, debido a que la oficina es muy pequeña y poco implementada para poder realizar negociaciones, siendo el primer impacto del cliente cuando llega a solicitar el servicio. Así mismo la empresa cuenta con las unidades adecuadas para el tipo de carga, el adecuado acondicionamiento y la documentación fiable para realizar las operaciones. Lo que permite tener clientes seguros en el traslado de sus cargas debido a que la empresa cumple con los requerimientos a sus necesidades exigidas obteniendo en la evaluación un promedio de 4,00 lo que ayuda a la empresa tener el control frente a los clientes.

Así mismos los resultados obtenidos en la aplicación del cuestionario a los clientes de la empresa en función a la rapidez de respuesta para acceder al servicio mostrado en el cuadro N° 4-5

Cuadro 4-5 Rapidez de respuesta en el servicio.

<i>Ítems</i>	<i>Media</i>	<i>Mediana</i>	<i>Rango</i>	<i>Suma</i>
6. <i>la empresa Servicios y Transporte Cortez S.A.C en la atención del pedido de cotizaciones por el servicio es de manera oportuna y rápida</i>	2,200	2,000	3,00	22,0
7. <i>La empresa Servicios y Transporte Cortez S.A.C en atención durante la solicitud del servicio es de manera oportuna y rápida</i>	2,000	2,000	1,00	20,0

Fuente: Cuestionario aplicado a los clientes de la empresa servicios y transporte

En relación a los resultados sobre la rapidez de respuesta para acceder al servicio, se determina que la empresa al momento de dar respuesta a las solicitudes de cotizaciones y confirmación si puede realizar el servicio y si hay disponibilidad de unidades, el cliente manifiesta según los resultados obtenidos que este servicio no responde de forma oportuna donde tenemos que la media es de 2,2 dentro del cual encontramos a la empresa en un ambiente muy desfavorable.

De otro lado , este problema que tiene la empresa influye en el poder de negociación de sus clientes al momento de realizar un compromiso de servicios; este resultado desfavorable que se realiza en el proceso de solicitar el servicio esto se da que no hay un registro de los precios de las diferentes rutas y tipos de cargas lo cual es una debilidad de la empresa donde con programas de capacitación y compromiso se podrá determinar y dar una respuesta rápida a las solicitudes de cotizaciones hasta del mismo servicio y mejorar el proceso de respuesta en atención al cliente ya que esto va generando poder tener una buena imagen de la empresa. Así mismos el uso de la tecnología dentro de la organización influye en poder tener una amplia cartera de clientes, reducción de tiempos, el cuadro N° 4-6 nos muestra la opinión del cliente encuestado

Cuadro 4-6 Uso de tecnología en la empresa

<i>Ítems</i>	<i>Media</i>	<i>Mediana</i>	<i>Rango</i>	<i>Suma</i>
8. <i>La empresa Servicios y Transporte</i>				
<i>Cortez S.A.C utiliza la tecnología de acuerdo a lo que requiere el mercado.</i>	<i>1,100</i>	<i>2,000</i>	<i>1,00</i>	<i>11,,0</i>
<i>(páginas web, publicidad)</i>				

Fuente: Cuestionario aplicado a los clientes de la empresa servicios y transporte Cortez S.A.C

En proporción a los resultados obtenidos, para poder influir en el cliente es importante el uso de la tecnología, porque es el medio que se utiliza para dar a conocer los servicios que ofrece la empresa, teniendo en cuenta que el acceso a la tecnología ayuda a disminuir tiempos y las operaciones de negociación se realicen por medios tecnológicos y de una forma más rápida, una empresa que no realice el adecuado uso de la tecnología tiende a perder clientes y a que muchos posibles clientes no conozcan o identifiquen la empresa.

Del mismo modo se determina en los resultados que la empresa que no es adecuado el uso de la tecnología y en consecuencia se tiene un resultado de 11,0 debido a que solo se utiliza el medio por vía correos electrónicos y no cuentan con una página web donde se ofrezcan los servicios de la empresa.

El cumplimiento de las operaciones tiene una gran importancia para el desarrollo de la empresa, así mismo el tener la aceptación del cliente y saber que poder de negociación influye mucho sobre los resultados obtenidos de una vez recibido el servicio.

Cuadro 4-7 Cumplimiento en los tiempos de transito de la carga

<i>Ítems</i>	<i>Media</i>	<i>Mediana</i>	<i>Rango</i>	<i>Suma</i>
8. <i>la empresa Servicios y Transporte Cortez S.A.C es puntual en tener las unidades en la hora solicitada en empresa, almacén o puerto de embarque</i>	3,600	4,000	1,00	36,0
9. <i>La empresa Servicios y Transporte Cortez S.A.C, cumple con el tiempo de transito de la carga.</i>	3,600	4,000	1,00	36,0
10. <i>La empresa Servicios y Transporte Cortez S.A.C, le brinda confianza en el traslado de la carga.</i>	4,000	4,000	1,00	40,0

Fuente: Cuestionario aplicado a los clientes de la empresa servicios y transporte Cortez S.A.C

En relación a los resultados, sobre el cumplimiento de los tiempos en el tránsito de la carga, el cliente se siente seguro y confía que su carga será trasladada de la mejor forma para llegar a su destino final. Así mismo esto se obtiene en función al servicio que ha recibido el cliente, teniendo como respuesta que la empresa es puntual en tener las unidades para el traslado de la carga según la ruta establecida están sean ubicarse en almacenes, en empresas o puertos por lo que se obtiene una media de 3,6 lo que nos muestra que es favorable ya que es puntual con sus unidades y se cumple con el monitoreo del tiempo en el tránsito de la carga. De igual modo la empresa obtiene confianza y seguridad con el servicio del traslado de carga el que tiene como respuesta una media de 4,0. En consecuencia por los resultados obtenidos podemos manifestar que la empresa tiene poder de negociar con sus clientes debido al cumplimiento y calidad de servicio que brinda.

Por otro lado, los clientes que pueden haber sufrido algún descontento en el cumplimiento de los tiempos estipulados en el traslado de la carga, muchas de las veces esto sucede por actos fortuitos hechos que como empresa no se pueden manejar o sucesos que no se pueden controlar.

Uno de los factores claves, es conocer cuánto se puede negociar en función a los precios con los clientes.

Cuadro 4-8 Precio en el servicio de transporte

<i>Ítems</i>	<i>Media</i>	<i>Mediana</i>	<i>Rango</i>	<i>Suma</i>
<i>11.La empresa Servicios y Transporte Cortez S.A.C cumple con las tarifas planteadas en la solicitud del servicio.</i>	<i>3,300</i>	<i>3,000</i>	<i>1,00</i>	<i>33,0</i>
<i>12.La empresa Servicios y Transporte Cortez S.A.C, ofrece tarifas menores que la competencia según la ruta solicitada.</i>	<i>2,900</i>	<i>3,000</i>	<i>2,00</i>	<i>29,0</i>

Fuente: Cuestionario aplicado a los clientes de la empresa servicios y transporte Cortez S.A.C

En relación a los resultados, sobre las tarifas que cobra la empresa podemos determinar según el cuadro 4-8 que la media es de 3, 30 lo cual el cliente está de acuerdo debido a que cumple con las tarifas que se plantean en la solicitud del servicio. De igual modo los clientes también manifiestan que la empresa no es la que cobra menos tarifas que la competencia dentro del mercado donde tenemos un promedio de 2,90, en el cual el cliente manifiesta que la empresa cobra tarifas similares a las diferentes empresas que ofrecen el servicio, así mismo podemos determinar que la empresa tiene poder de negociar con sus clientes en función a los precios pactados en el desarrollo del servicio.

Dentro del servicio ocurren sucesos los cuales son impredecibles que puedan suceder, por lo que la empresa tiene que tener soluciones rápidas frente a estos hechos ya que de esto depende su imagen y el mantener sus clientes.

Cuadro 4-9 Atención en sucesos ocurridos al traslado de la carga

<i>Ítems</i>	<i>Media</i>	<i>Mediana</i>	<i>Rango</i>	<i>Suma</i>
<i>13.La empresa Servicios y Transporte Cortez S.A.C, soluciona los problemas que se ocasionen en el tránsito de la carga.</i>	<i>3,200</i>	<i>3,000</i>	<i>2,00</i>	<i>32,0</i>
<i>14.La empresa Servicios y Transporte Cortez S.A.C, atiende rápidamente las quejas que puedan generarse en el tránsito de carga..</i>	<i>2,700</i>	<i>2,000</i>	<i>2,00</i>	<i>27,0</i>
<i>15.El personal de La empresa Servicios y Transporte Cortez S.A.C, muestra amabilidad al momento de atenderlo.</i>	<i>2,300</i>	<i>2,000</i>	<i>1,00</i>	<i>23,0</i>

Fuente: Cuestionario aplicado a los clientes de la empresa servicios transporte Cortez S.A.C

De los resultados obtenidos frente a la atención que recibe el cliente sobre algún suceso en el momento del traslado de la carga, el cuadro 4-9 , se determina que los clientes se encuentran indiferentes en función al trato que perciben por parte de la empresa que es representado por un 3,2 lo que no es favorable para la empresa, en lo que respecta a la rapidez de respuesta en algún reclamo que se pueda generar nos muestra un 2,7 donde se tiene que trabajar para poder contrarrestar la mala experiencia que puede haber vivido el cliente en la empresa, así mismo que los trabajadores son muchas veces indiferentes en el trato que brindan al clientes frente a la situación en que se encuentran, esto es representado en un 2,3 por lo tanto se tiene que trabajar en estos aspectos para que la empresa no pierda sus clientes.

Por último, dentro del desarrollo de las actividades del traslado de la carga es importante conocer si las personas que trasladan la carga se encuentran capacitados y si cumplen con la indumentaria adecuada para el desarrollo de sus actividades.

Cuadro 4-10 La seguridad que brindan los choferes en el traslado de la carga

<i>Ítems</i>	<i>Media</i>	<i>Mediana</i>	<i>Rango</i>	<i>Suma</i>
<i>16.Los choferes de la empresa Servicios y Transporte Cortez S.A.C, se encuentran capacitados frente a cualquier suceso de riesgo en el traslado de la carga.</i>	<i>3,200</i>	<i>3,000</i>	<i>1,00</i>	<i>32,0</i>
<i>17.Los choferes de la empresa Servicios y Transporte Cortez S.A.C, usan los equipos adecuados de protección personal. (casco, guantes, chaleco reflectivo, zapatos punta de acero, respirador)..</i>	<i>3,900</i>	<i>4,000</i>	<i>1,00</i>	<i>39,0</i>

Fuente: cuestionario aplicado a los clientes de la empresa servicios y transporte Cortez S.A.C

En relación a los resultados obtenidos frente a la seguridad y confianza que se le brinda al cliente por contar con choferes capacitados y con la indumentaria correcta, frente algún suceso de riesgo que pueda ocurrir en el tránsito según nos muestra el cuadro 4- 10 en el cual se tiene como resultado, 3,20 donde el cliente no conoce si el chofer que va a trasladar su carga se encuentra capacitado debido a que sustenta que la empresa tiene que capacitar a sus colaboradores, lo que debe trabajar la empresa para que se sienta segura y le dé importancia a poder contratar empresas que brinden capacitación sus colaboradores lo que incentiva a poder contratar servicios de empresas que también valoran el trabajo en conjunto y que constantemente se estén actualizando frente a los diferentes sucesos que puedan ocurrir en el trayecto del traslado de la carga y tengan planes de contingencia frente a los diferentes tipos de situaciones de riesgo que se puedan presentar.

Así mismo en función que si los trabajadores cuentan con el equipo adecuado y necesario para el desarrollo de sus actividades está representado por un 3.90, lo que indica que la empresa brinda seguridad a sus trabajadores y al mismo tiempo a sus clientes ya que es un requerimiento que la mayor parte de

empresas realiza, del mismo modo es necesario trabajar lo que son capacitaciones ya que le da un valor agregado a los colaboradores y la empresa que contrata los servicios pueda sentirse más seguros sobre la persona que traslada su carga.

4.1.7.3 Amenaza de los sustitutos

El transporte de carga por carretera, es el medio más económico que puede encontrar el empresario, debido a que los otros medios de transporte son mucho más caros y muchas veces no se desarrollan en las áreas donde se realizan las diferentes actividades comerciales, por lo que podemos determinar que para este medio no existen sustitutos cercanos que puedan cubrir la carga por vía terrestre.

4.1.7.4 Amenaza de los entrantes

El ingreso de nuevas empresas al sector transporte es muy frecuente debido a que es muy factible poder comprar unidades, por las facilidades del mercado tanto económico como financiero, pero es importante determinar que esta la amenaza de nuevas empresas va a depender de las necesidades de los clientes y las nuevas regulaciones en el mercado en el que se desenvuelve debido que actualmente es mucho más riguroso el poder prestar servicios para una empresa, almacenes, puertos entre otros.

Por otro lado, no es fácil que todas las personas deseen realizar transporte de carga debido a que se debe conocer el mercado, conocer los procesos de traslado de la carga saber qué tipo de carga se está trasladando y conocer las nuevas necesidades que puede tener el cliente.

4.1.7.5 Rivalidad de los competidores

La rivalidad en el mercado local interno se basa en función a empresas reconocidas o renombradas en el sector, antigüedad, calidad y rapidez de respuesta en las operaciones de traslado de mercancías, debido a que el cliente es muy exigente al momento de trasladar la carga ya que se tiene que respetar las normas internacionales según el acuerdo pactado entre comprador y vendedor.

Existiendo una gran rivalidad entre empresas, pero esto se maneja en función a los que compran el servicio, por lo que es importante como empresarios mejorar constantemente para poder seguir desarrollándose en el mercado.

Para poder realizar la matriz del perfil competitivo, se ha seleccionado tres empresas teniendo en cuenta que para realizar esta matriz nos basamos en los factores de éxito en el sector donde se desempeña la empresa, estos factores se obtienen del estudio del análisis competitivo, donde la empresa puede influir para tomar decisiones y lograr afectar a la competencia, así mismo las empresas que compiten con la empresa de servicios y transporte Cortez S.A.C, son la empresa servicios y transporte FRANCHESS S.C.R.L y la empresa SAKURA E.I.R.L y la empresa de transporte CAMINOS DEL REY JESUS S.C.R.L.

Para poder calificar la matriz del perfil competitivo (MPC), se compara a la empresa con la competencia, el peso se asigna basado en las respuestas obtenidas en el cuestionario aplicado a los principales clientes de la empresa, entre los principales factores tenemos la competitividad de precios en relación a los resultados obtenidos podemos determinar que la empresa cumple con las tarifas de acuerdo al mercado, la fidelización del cliente, se analizó el cumplimiento en los tiempos, donde se determina que el cliente se siente seguro y confía en la empresa, con respecto a la tecnología y la inversión en publicidad, se obtuvieron valores determinando que la tecnología no tiene el uso adecuado de la misma para realizar sus actividades, en lo que respecta a la infraestructura, la empresa cuenta con los requerimientos para el desarrollo de las actividades y ofrecer sus servicios con relación al personal no es capacitado por la empresa en lo que respecta el personal se capacita por sus propios medios. Con respecto a la capacidad de respuesta a la demanda del mercado, la empresa cuenta con capacidad para poder abastecer los requerimientos y solicitudes de sus clientes, donde las fortalezas mayores se les da una puntuación de 4, las fortalezas menores se les da un valor de 3 y las debilidades menores se les da un valor de 2 y la debilidad mayor se les da un valor de 1, el peso entre todos los factores debe sumar 1, el resultado obtenido en el total de ponderado nos puede describir tanto las empresas con un valor mayor o menor esto no nos quiere decir que una

empresa es mejor que la otra, al momento de analizarlo nos sirve para poder determinar las fortalezas relativas de la empresa, donde es importante tener en cuenta los factores claves para poder desarrollarse y generar estrategias que ayuden a desarrollarse a la empresa. y se asigna el valor a cada una de las empresas que compiten en el sector directamente.

4.1.8 Matriz del perfil competitivo

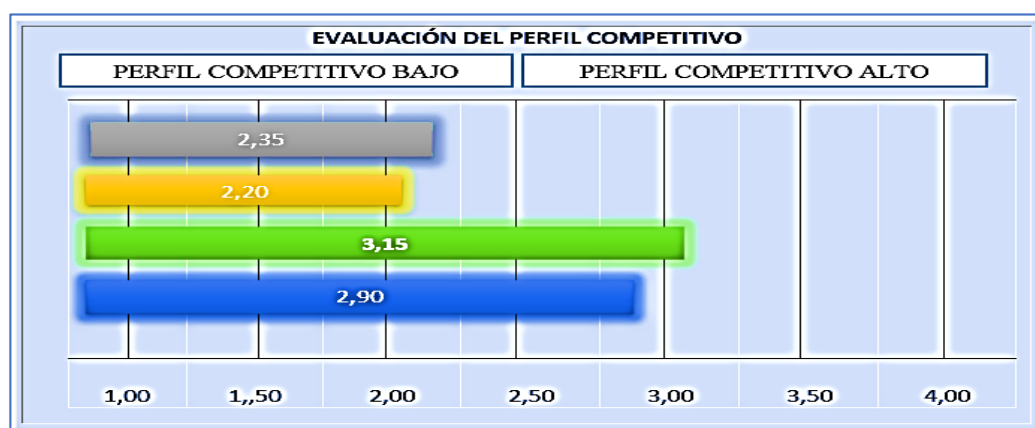
Cuadro 4-11 Evaluación del perfil competitivo

Factores claves de éxito	Peso	Servicios y transporte Cortez S.A.C		Servicios y transporte Franchess S.C.R.L		Transporte sakura E.I.R. L		Transporte caminos del Rey Jesús S.R. L	
		valor	ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación
1) Gestión empresarial	0,10	2	0,2	3	0,3	1	0,1	1	0,1
2) Competitividad de precios	0,15	4	0,6	3	0,45	3	0,45	3	0,45
3) Fidelización del cliente	0,15	4	0,6	3	0,45	3	0,45	2	0,3
4) Uso de la tecnología	0,10	2	0,2	3	0,3	2	0,2	2	0,2
5) Inversión en publicidad	0,10	1	0,1	2	0,2	1	0,1	3	0,3
6) Infraestructura	0,10	3	0,3	4	0,4	3	0,3	2	0,2
7) Participación en el mercado	0,10	3	0,3	3	0,3	2	0,2	2	0,2
8) Personal capacitado	0,05	3	0,15	3	0,15	2	0,1	3	0,15
9) Capacidad de respuesta a la demanda del mercado	0,15	3	0,45	4	0,6	2	0,3	3	0,45
Total	1,00		2,9		3,15		2,2		2,35

Fuente: Análisis competitivo sobre de la empresa servicios y transportes Cortez S.A.C, adoptado del plan estratégico de Fernando D' Alessio I

Elaboración: Propia

Evaluación del perfil competitivo



Fuente: Resultados de Matriz de perfil competitivo de la empresa servicios y transportes Cortez S.A.C, adoptado del plan estratégico de Fernando D' Alessio

Figura 4-11 Resultado grafico de la evaluación del perfil competitivo

En relación a los resultados obtenidos en la matriz del perfil competitivo después del análisis de las 3 empresa seleccionadas se puede decir que la empresa de servicios y transporte Cortez S.A.C, se encuentra en un ambiente con crecimiento positivo, de igual modo se analizó para este resultado se analizó los 9 factores claves de éxito donde se debe trabajar para mejorar el factor 5 el que cuenta con debilidades mayor, el factor 1 y 4 son las debilidades menores la cual nos servirá para poder determinar nuestras estrategias y poder mejorar nuestras debilidades, teniendo en cuenta que nuestra competencia la empresa Servicios Y Transporte FRANCHESS S.C.R.L, es una empresa que es muy competitiva en el mercado de transportes, donde la debilidad menor que tienen es en el factor 5,y muchas fortalezas menores. Así mismo nos servirá para conocer y poder mejorar nuestros factores más débiles.

4.2 EL ENTORNO INTERNO DE LA EMPRESA SERVICIOS Y TRANSPORTE CORTEZ S.A.C

El diagnóstico del entorno interno, se desarrolló con el análisis de las principales áreas de la empresa entre las que tenemos administración y gerencia, marketing y ventas, operaciones y logística, finanzas y contabilidad y recursos humanos este análisis se realizó en función a los formatos aplicativos de la evaluación interna de la empresa según sus áreas establecidas en el modelo de Fernando D' Alessio Ipinza .(ver anexo N° 04) donde se aplica un listado de preguntas por áreas, y un cuestionario para los colaboradores de la empresa utilizando las premisas planteadas y adaptadas del modelo.

4.2.1 Administración y gerencia

Servicios y transportes Cortez S.A.C es una empresa familiar, liderada actualmente por el hijo de la fundadora de la empresa, el Sr Cortez Chunga Erinzon Smith, en la empresa no se cuenta con un proceso de planeación formal, esto lleva a no tener objetivos estratégicos establecidos, el gerente tiene que tomar muchas decisiones para poder direccionar a la empresa debido a que esto se hace sin tener un manual de funciones donde el gerente es el responsable en organizar el día a día de la empresa tener respuesta rápida frente a cualquier suceso de riesgo que pueda ocurrir, es un gerente que no delega funciones. (Comunicación personal Rosa Mercedes, Cortez Soler. 26 de noviembre de 2016).

La estructura organizacional de la empresa está diseñada para cumplir las funciones de cada uno de los trabajadores de la empresa, debido a que estos cargos están establecidos para poder responder de manera correcta frente al tipo de servicio que se solicite ya sea por el tipo de carga o cliente de la empresa por lo que es muy importante mantener una comunicación constante con las diferentes áreas de la empresa (comunicación personal Erinzon Chunga, 26 de noviembre de 2016).

A pesar de los buenos aspectos y relaciones que se tienen entre miembros de la empresa podemos determinar que las debilidades de la empresa es la ausencia de un plan estratégico, que ayude a tomar decisiones pensadas en el futuro y no de forma empírica reaccionando según lo que pueda ocurrir y no tener un plan y un registro de las diferentes situaciones que se puedan presentar en el proceso del

servicio. los problemas que pueden ocasionarse en la empresa por falta de comunicación y direccionamiento, a pesar de estos problemas la empresa tiene como principal característica cumplir con lo estipulado con el cliente y de realizar las operaciones que se ofrecen al adquirir el servicio.

Las fortalezas que se han identificado en el área de administración y gerencia son experiencia y conocimiento que se tiene del sector y las debilidades que se pueden determinar es la falta de un planeamiento estratégico que los ayuden a trazar objetivos estratégicos que mejoren las relaciones y actividades en el área

4.2.2 Marketing y ventas

la empresa no desarrolla actividades de marketing ni publicidad, así mismo en la empresa si se maneja la flexibilidad de los precios basado en las escalas de direccionamiento y rutas, a los clientes que soliciten cotizaciones sobre el servicio teniendo en cuenta la participación del mercado basado en el mercado internacional debido a que muchas empresas peruanas son las que solicitan este tipo de servicios, dentro del cual se tiene que ser muy conocido como empresa por lo que la empresa se centra en cuidar a sus principales cliente enviándoles mensajes sobre información de los servicios que ofrece y la disponibilidad de transporte con la cuenta la organización El marketing en la empresa, de alguna forma se ha llevado a cabo, de manera empírica . La publicidad que se realizan está basada en canales pasivos, porque utilizan la publicidad de boca a boca, la cual se da por los mismos clientes, debido a la carencia de estrategias. La empresa tiene como principal característica en sus servicios el cumplimiento en los tiempos de entregas y los requerimientos que solicita el cliente.

La empresa considera mucho las temporadas de productos entre las más representativas, que son las campañas de uva, palta, café, mango, entre otros, en el cual la empresa se encarga de enviar correos a sus clientes recurrentes informando sobre las tarifas, sobre los horarios en las juntas portuarias, ingreso de naves a puerto. (Comunicación personal con Carmen chungu Cortez, 26 de noviembre de 2016).

Es importante para la empresa comenzar a intensificar los canales de promoción e incrementar la cartera de clientes lo que generara aumentar los ingresos,

el no tener un plan de mercadeo, ha originado que no se establezcan metas en ventas o captación de nuevos clientes. Por lo expuesto, la empresa, opera con deficiencias en el área de marketing y la promoción de sus servicios; por lo que es importante como empresa comenzar a utilizar los diferentes medios electrónicos que ayuden a direccionar adecuadamente los esfuerzos en función a la concentración de compradores y futuros compradores.

El análisis realizado permite reconocer como fortalezas la flexibilidad y diversificación de las tarifas, que se manifiesta según el tipo de carga y cliente, el cumplimiento de los tiempos en entregas y seguridad en el traslado de la carga. Teniendo como debilidades la falta de inversión en la promoción y la no diversificación de la cartera de clientes.

4.2.3 Operaciones y logística. Infraestructura

Operaciones y logística es el área de mayor importancia de la empresa, ya que es la responsable de cumplir con el proceso de carga de las mercaderías desde un punto de origen hasta su destino final, cumpliendo con los diferentes requisitos establecidos por el ente encargado del sector y los requerimientos establecidos por los clientes.

El área de operaciones y logísticas, para que funcionen es importante conocer, el tipo de cliente, las principales rutas que se solicitan, el tipo de mercadería a trasladar, el almacén que se ingresara con la carga, por lo que se cuenta con el manteamiento preventivo de las unidades ya que en el traslado de mercaderías no se puede tener demoras ni fallas en el traslado por que se incurrirían en muchas pérdidas económicas tanto para los clientes como para la empresa, (comunicación personal, Hernán Silva, 26 de noviembre 2016).

La empresa mantiene una gestión efectiva en el traslado de la carga y en el mantenimiento de sus unidades, que se desarrolla en forma constante según se establezca en el registro de mantenimiento y renovación de unidades que permita incrementar la confiabilidad y reducir la probabilidad de fallas e incrementar la

eficiencia en el proceso de la carga. Debido a que las fallas en una unidad implican muchos retrasos y problemas en el cumplimiento del servicio.

Las fallas en las unidades implican tomar decisiones rápidas frente a la gravedad del suceso, en la empresa la mayor falla que se ha encontrado ha originado no contar con la disponibilidad de la unidad en un plazo de 5 días, lo que se originó que se tenga que alquilar unidades para poder cumplir con los compromisos ya pactados con los clientes, estos problemas se originaron por no contar con repuesto y atención mecánica oportuna para la unidad lo que ocasionó la inoperatividad de la unidad, en el sector también se desarrollan sucesos que no se pueden controlar como las manifestaciones que se ocasionaron por el paro de pescadores en el año 2012, donde una unidad no pudo ingresar a la ciudad de Paita por el bloqueo de la carretera, originando no poder cumplir con la entrega de la mercadería lo que origina acogerse al plan que tengan las demás empresas relacionadas al sector como, puerto, almacén, naviera, entre otro para poder trasladar la mercaderías. (comunicación personal, Hernán Silva, 26 de noviembre 2016).

En la actualidad la empresa cuenta con sus propias instalaciones para oficina y cochera para sus unidades, adicionalmente la empresa cuenta con el sistema de seguridad y monitoreo vía GPS que es muy importante para el traslado de la carga debido a que el sistema brinda información en tiempo real, adicionalmente se trabaja con un grifo importante de la zona como NOR PETROL EIRL, que es el encargado de abastecer las unidades.

El proceso para prestar servicio empieza con la solicitud de cotización del servicio de transporte, al recibir el correo se verifica la disponibilidad de las unidades luego se envía mensaje con información o se pone en contacto con el cliente vía telefónica y si el cliente solicita el servicio se envía la unidad a mantenimiento para poder desarrollar el proceso de inspección, mantenimiento correctivo y preventivo de la unidad hasta su salida para atender el servicio.

En la figura N° 4-12 Se realiza el proceso del servicio de la empresa Cortez S.A.C. Donde se comienza con la solicitud del servicio, luego se verifica que tipo de cliente es si recurrente o cliente nuevo (registra para base de datos), se continua con la revisión de la disponibilidad del transporte, se confirma el servicio realizando el

contrato, se factura el servicio, se asignan los documentos necesarios para la operación, se asigna chofer y unidad seguido de la hoja de ruta, por último, se dirige la unidad al lugar pactado es aquí donde empieza el monitoreo vía GPS, hasta el regreso en las instalaciones de la empresa.

Proceso del servicio de la empresa de servicios y transportes Cortez S.A.

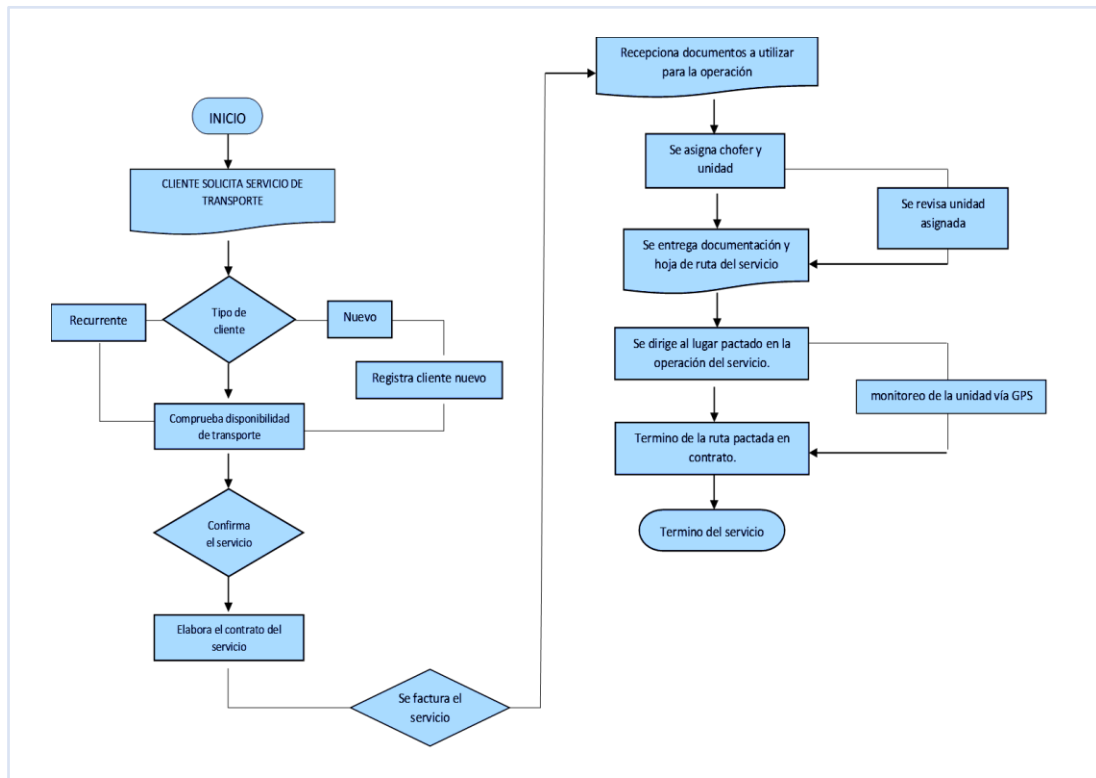


Figura 4-12 Descripción del proceso del servicio de la empresa Cortez S.A.

Las fortalezas del área de operaciones y logísticas son la diversificación de tarifas según el servicio solicitado, diferenciación en la atención al cliente, contar con instalaciones propias, equipos y tecnología para la realización del servicio. Las debilidades de la empresa son la falta de plan de mantenimiento de sus unidades.

4.2.4 Finanzas y contabilidad

El área de finanzas y contabilidad, el contador tiene las funciones, de cumplir con el registro de las operaciones y realizar las declaraciones establecidas por la SUNAT (superintendencia nacional de administración tributaria).

Así mismo con el fin de analizar la situación económica de la empresa, se realiza el análisis de las ratios financieras. esto permitirá analizar la situación financiera en la que se encuentra la empresa y como consecuencia poder tomar medidas drásticas según su situación.

Cuadro 4-12 Estado de ganancias y pérdidas.

EMPRESA DE SERVICIOS Y TRANSPONTES CORTEZ S.A.C					
ESTADO DE GANANCIAS Y PERDIDAS					
Al 31 de Diciembre del 2015 y 2016					
(Expresado en Nuevos Soles)					
Detalle	Totales		Totales		
	2016	%	2015	%	
Ingresos de actividades	s/. 274.138,50	100,0%	s/. 264.779,07	100,00%	
Costos de ventas	s/. -	0,0%		0,00%	
Utilidad bruta	s/. 274.138,50	100,0%	s/. 264.779,07	100,00%	
Gastos operativos		0,0%		0,00%	
Gastos de ventas	-s/. 29.253,69	-10,7%	-s/. 27.490,22	-10,38%	
Gastos administrativos	-s/. 230.158,28	-84,0%	-s/. 205.219,26	-77,51%	
Total gastos operativos	-s/. 259.411,97	-94,6%	-s/. 232.709,48	-87,89%	
Otros ingresos operativos	s/. 1.893,25	0,7%	s/. 2.166,00	0,82%	
Total gastos e ingresos operativos	-s/. 257.518,72	-93,9%	-s/. 230.543,48	-87,07%	
Utilidad operativa	s/. 16.619,78	6,1%	s/. 34.235,59	12,93%	
Otros ingresos y egresos		0,0%		0,00%	
Ingresos diversos		0,0%		0,00%	
Gastos financieros	-s/. 10.549,00	-3,8%	-s/. 26.454,00	-9,99%	
Diferencias de cambio neto	s/. 2.743,00	1,0%	s/. 3.083,83	1,16%	
Resultados antes de participación	s/. 8.813,78	3,2%	s/. 10.865,42	4,10%	
R antes de impuestos		0,0%		0,00%	
IR	s/. 2.644,13	1,0%	s/. 3.259,63	1,23%	
Resultado neto del periodo	s/. 6.169,65	2,3%	s/. 7.605,79	2,87%	

Fuente: información entregada por el área de finanzas de servicios y transportes Cortez S.A.C

En el cuadro N° 4-12, se presenta el estado de situación financiera del año 2015 y 2016, se observa que las unidades netas crecieron en 0,57% durante el año 2016 originando un crecimiento del 9359.43 ventas, mientras que los gastos se

elevaron en 26702.49, luego en el cuadro N° 4-13 se presenta el balance general, donde se aprecia que el total de activos creció solo en 78599.77.

Cuadro 4-13 Balance general

BALANCE GENERAL EMPRESA DE TRANSPORTE CORTEZ S.A.C					
<i>Al 31 de Diciembre del 2015 y 2016 (Expresado en Nuevos Soles)</i>					
Detalle	Totales		Totales		
	2016.00	%	2015.00	%	
<u>ACTIVO CORRIENTE</u>					
EFFECTIVOS Y EQUIVALENTES AL EFFECTIVO	6517.43	1.49	20212.37	5.65	
CAJA	5074.21	1.16	20000.00	5.59	
Bancos	1443.22	0.33	212.37	0.06	
CUENTAS POR COBRAR COMERCIALES Y OTRAS CUENTAS POR COBRAR	90176.74	20.66	68315.09	19.09	
CUENTAS POR COBRAR COMERCIALES	87349.64	20.01	65776.09	18.38	
otras cuentas por cobrar	2827.10	0.65	2539.00	0.71	
cuentas por cobrar a entidades relacionadas		0.00		0.00	
anticipos	3060.00	0.70	2023.20	0.57	
Inventarios		0.00		0.00	
activos biológicos		0.00		0.00	
activos por impuestos a las ganancias		0.00		0.00	
otros activos no financieros	6409.89	1.47	10816.01	3.02	
total activos corrientes distintos de los activos para su disposición clasificados como mantenidos para la venta	106164.06	24.33	101366.67	28.33	
clasificados como mantenidos para la venta		0.00		0.00	
TOTAL ACTIVOS CORRIENTES	106164.06	24.33	101366.67	28.33	
ACTIVOS NO CORRIENTES		0.00		0.00	
otros activos financieros		0.00		0.00	
inversiones subsidiarias		0.00		0.00	
CUENTAS POR COBRAR COMERCIALES Y OTRAS CUENTAS POR COBRAR		0.00		0.00	
cuentas por cobrar comerciales		0.00		0.00	
otras cuentas por cobrar		0.00		0.00	
cuentas por cobrar a entidades relacionadas		0.00		0.00	
anticipos		0.00		0.00	
activos biológicos		0.00		0.00	
propiedades de inversión		0.00		0.00	
propiedades, planta y equipo	330268.06	75.67	256465.68	71.67	
activos por impuestos diferidos		0.00		0.00	
otros activos no financieros		0.00		0.00	
TOTAL ACTIVOS NO CORRIENTES	330268.06	75.67	256465.68	71.67	
TOTAL DE ACTIVOS	436432.12	100.00	357832.35	100.00	
<u>PASIVOS Y PATRIMONIO</u>					
PASIVOS CORRIENTES					
Otros pasivos financieros	44687.58	10.24	0.00	0.00	
cuentas por pagar comerciales y otras cuentas por pagar	101013.27	23.15	109255.05	30.53	
cuentas por pagar comerciales	38688.83	8.86	56930.61	15.91	
otras cuentas por pagar	62324.44	14.28	52324.44	14.62	
cuentas por pagar entidades relacionadas		0.00		0.00	
ingresos diferidos		0.00		0.00	
provisión por beneficio a los empleados		0.00		0.00	
otras provisiones	3671.18	0.84	0.00	0.00	
pasivos por impuestos a las ganancias		0.00		0.00	
otros pasivos no financieros		0.00		0.00	
total de pasivos corrientes distinto de pasivos incluidos en grupo de activos para su disposición clasificados como mantenidos para la venta	149372.03	34.23	109255.05	30.53	
total pasivos corrientes	149372.03	34.23	109255.05	30.53	
pasivos no corrientes		0.00		0.00	
otros pasivos financieros	137628.46	31.53	61901.15	17.30	
cuentas por pagar comerciales y otras cuentas por pagar		0.00		0.00	
cuentas por pagar comerciales		0.00		0.00	
otras cuentas por pagar		0.00		0.00	
cuentas por pagar a entidades relacionadas	0.00	0.00	29750.53	8.31	
ingresos diferidos		0.00		0.00	
otras provisiones		0.00		0.00	
pasivos por impuestos diferidos		0.00		0.00	
otros pasivos no financieros		0.00		0.00	
total pasivos no corrientes	137628.46	31.53	91651.68	25.61	
TOTAL PASIVOS	287000.49	65.76	200906.73	56.15	
patrimonio		0.00		0.00	
capital emitido	128592.86	29.46	117125.00	32.73	
primas de emisión		0.00		0.00	
resultados acumulados	20838.77	4.77	39800.62	11.12	
TOTAL PATRIMONIO	149431.63	34.24	156925.62	43.85	
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	436432.12	100.00	357832.35	100.00	

Fuente: Información entregada por el área de finanzas de servicios y transportes Cortez S.A.

El análisis de las ratios financieros, nos da a conocer en qué situación financiera se encuentra la empresa.

	2016	2015
<i>Indicador de liquidez</i>	0.71	0.92

El indicador de liquidez mide la capacidad de la empresa para cubrir sus obligaciones a corto plazo.

En relación al resultado se interpreta que por cada sol de deuda a corto plazo de la empresa de servicios y transporte Cortez S.A.C, la empresa en el año 2016 conto con 0.71 soles de activos corrientes para cubrir oportunamente sus obligaciones y el año 2015 la empresa dispuso de 0.92 de activos corrientes para cubrir oportunamente sus obligaciones

Por lo que se concluye que la empresa tiene capacidad en activos para poder asumir deudas a corto plazo y se ve la diferencia de 0.21 entre los dos periodos trabajados el año 2015 se puede observar que la empresa tenía mucha mayor liquidez y esto se puede dar en relación al incremento de las exportaciones en este periodo y no haber contribuido a mucho endeudamiento con terceros.

Indicador de rentabilidad del negocio

Mide la rentabilidad de la empresa con respecto a las ventas que realiza,

	2016	2015
<i>Indicador de rentabilidad</i>	6.06%	12,92%

Lo que se determina con este resultado Por cada sol vendido de la empresa de servicios y transporte Cortez S.A.C obtuvo 0.06 de sol como utilidad neta para el año 2016 y para el año 2015 se obtuvo un 0.13 de sol como utilidad neta. Así mismo se concluye que la empresa cubre sus costos financieros y aun produce ganancias entre los dos periodos trabajados donde el año 2015 se puede observar que la empresa tenía mucha mayor utilidad y esto se puede dar en relación al incremento de las exportaciones en este periodo, pero en el año 2016 se realizaron

más ventas, pero se tuvieron mucho más costo por permisos y mantenimientos en las unidades.

Indicador de Endeudamiento

Mide la capacidad de endeudamiento de la empresa y en cuanto compromete su patrimonio

	2016	2015
<i>Indicador de endeudamiento</i>	87%	78%

En el indicador de endeudamiento el patrimonio de la empresa se encuentra comprometido con terceros en un 87% en el año 2016 lo que muestra que la empresa actualmente mantiene deudas comprometidas por la compra de un tracto y deudas a corto plazo que mantiene con sus comerciantes, en el año 2015 el patrimonio se comprometió en un 78%, la empresa ha adquirido deudas de una forma muy representativa que aumento en un 9% de un año al siguiente obteniendo endeudamiento a largo plazo muy significativo en el año 2015 el endeudamiento representaba el 17.30% y el año 2016 represento el 31.53%, generando el doble de endeudamiento a largo plazo, lo que origina que el activo comprado aumenta también el patrimonio de la empresa.

Los ingresos de la empresa en el año 2015 y 2016 han tenido un incremento, esto se evidencia por las temporadas y la relación en el aumento de las exportaciones en estos años.

<i>Año</i>	<i>Ingresos</i>	
2016	s/.	274.138,50
2015	s/.	264.779,07
Total	s/	538.917,57

Las fortalezas del análisis financiero, buenas relaciones con sus proveedores a largo plazo, liquidez para realizar sus actividades diarias.

4.2.5 Recursos humanos

La empresa de servicios y transporte Cortez S.A.C, los colaboradores de la empresa son 6, el gerente, el contador, un auxiliar y tres choferes, quienes son los que contribuyen al desarrollo de la actividad de la empresa. Para conocer la situación del recurso humano se plantearon interrogantes basadas en el modelo de estudio, dentro de ellas tenemos Competencias y calificaciones profesionales, capacitación, y desarrollo del personal, nivel de remuneraciones y beneficios, efectividad de los incentivos al desempeño, calidad del clima laboral.

En la empresa en las competencias y calificaciones personales: él gerente de la empresa es el hijo de la fundadora de la empresa quien tiene estudios técnicos, la auxiliar de procedimientos es la hija de la dueña quien tiene estudios técnicos en negocios internacionales, quien se encarga de atender los procedimientos de la solicitud de las unidades, alquilar las unidades realizando las coordinaciones del transporte teniendo como funciones el monitoreo de las unidades y tener a cargo todo el procedimiento de entrega de la unidad hasta que esté de regreso en las instalaciones de la empresa, los choferes son los encargados de realizar todo el tránsito de la carga.

Los Resultados obtenidos en la aplicación del cuestionario al recurso humano de la empresa para poder determinar cuál es su situación del personal y así mismo determinar si se siente identificado dentro de la empresa donde labora.

Cuadro 4-14 Personal identificado con la empresa

<i>Ítems</i>	<i>Media</i>	<i>Mediana</i>	<i>Rango</i>	<i>Suma</i>
<i>1.¿Cómo se ha sentido trabajando en la Empresa de Servicios Y Transporte Cortez S.A.C?</i>	<i>1,83</i>	<i>2,00</i>	<i>2,00</i>	<i>11,0</i>
<i>2.¿Está motivado y le gusta el trabajo que desarrolla dentro de la empresa?</i>	<i>2,00</i>	<i>2,00</i>	<i>2,00</i>	<i>12,0</i>
<i>3.¿El nombre de la empresa y su posición en el sector, ¿es gratificante para usted?</i>	<i>3.17</i>	<i>3,00</i>	<i>1,00</i>	<i>19,0</i>

Fuente: cuestionario aplicado a los trabajadores de la empresa servicios y transporte Cortez S.A.C

En relación a los resultados para poder determinar que identificado se encuentra el personal con su centro de trabajo se obtiene que el trabajador no se siente feliz trabajando en la empresa se obtiene por resultado una media de 1,83. Así mismo tenemos trabajadores desmotivados lo que está representado por una media de 2,00 lo que significa que el personal se encuentra realizando su trabajo solo por su remuneración a fin de mes, donde es preocupante que el personal se encuentre en estas condiciones debido a que esto no ayuda a avanzar a la empresa.

De igual modo, se determina que el personal es indiferente frente a la posición que tiene la empresa en el sector donde está representado por el 3.17, esta situación se da por la falta de interés de los jefes hacia su personal, por lo que es muy importante crear un clima de confianza e involucrarse más y poder compartir con el personal así mismo poder transmitir los objetivos que se tiene como empresa debido a que son pieza fundamental para lograrlos y seguir desarrollándose.

El salario es un factor importante para poder determinar cuál es la situación del personal.

Cuadro 4-15 Condiciones salariales

<i>Ítems</i>	<i>Media</i>	<i>Mediana</i>	<i>Rango</i>	<i>Suma</i>
<i>4.¿Las condiciones salariales para usted son buenas?</i>	<i>1,67</i>	<i>2,00</i>	<i>2,00</i>	<i>10,0</i>

Fuente: cuestionario aplicado a los trabajadores de la empresa servicios y transporte Cortez S.A.C

En relación en los resultados en el cuadro 4-15 podemos determinar que el colaborador no se encuentra de acuerdo con el sueldo que percibe, por parte de su empleador lo que es muy común en la mayor parte de empresas, así mismo se puede identificar en el resultado que es de 1,67 así mismo se tiene que realizar una correcta distribución del sueldo según las funciones que se realizan e involucrar más al colaborador en los objetivos de la empresa.

Dentro de una empresa es muy importante la convivencia entre los participantes de la misma por lo que en el siguiente cuadro se analizara la situación de los trabajadores en función a las relaciones laborales.

Cuadro 4-16 Relaciones laborales

<i>Ítems</i>	<i>Media</i>	<i>Mediana</i>	<i>Rango</i>	<i>Suma</i>
5. <i>Cómo califica su relación con los compañeros?</i>	2,83	3,00	2,00	17,0
6. <i>Le resulta fácil expresar sus opiniones en su grupo de trabajo?</i>	2,67	2,50	2,00	16,0
7. <i>La comunicación interna dentro de su trabajo funciona correctamente?</i>	2,33	2,00	1,00	14,0

Fuente: cuestionario aplicado a los trabajadores de la empresa servicios y transporte Cortez S.A.

En relación a los resultados sobre las relaciones laborales podemos encontrar que la relación con los trabajadores tenemos una media de 2,83, que determina que el trabajador no tiene buena relación entre compañeros debido a que no hay mucha convivencia o se trabaje en cultura dentro de la organización a que ayude a ver una buena relación entre compañeros de trabajo y este problema se origina por el problema que tienen los trabajadores a no poder expresarse y esto se determina ya que se tiene una media de 2,67 del mismo modo pasa con la comunicación interna de empleados jefes que se representa por un 2,33, lo que nos resume la mala situación de comunicación dentro de la empresa lo que implica que no es bueno para su desarrollo.

Para las empresas es muy importante contar con personal calificado, que conozca la actividad en la que se desarrolla y a los riesgos que se enfrentan en sus faenas, así mismo se conocerá si el personal de la empresa tiene capacitación en función a los riesgos laborales

Cuadro 4-17 Riesgos laborales

<i>Ítems</i>	<i>Media</i>	<i>Mediana</i>	<i>Rango</i>	<i>Suma</i>
8. <i>¿Conoce los riesgos y las medidas de prevención relacionados con su puesto de trabajo?</i>	3,50	3,50	1,00	21,0
9. <i>¿Mantiene su lugar de trabajo limpio y libre de obstáculos?</i>	3,50	3,50	1,00	21,0
10. <i>¿Están claros y conoce los protocolos en caso de emergencia?</i>	3,33	3,50	2,00	20,0
11. <i>¿La empresa le facilita los Equipos de Protección Individual necesarios para su trabajo?</i>	2,83	3,00	2,00	17,0
12. <i>Ha recibido la formación básica sobre Prevención ¿Riesgos Laborales previo a la incorporación al puesto de trabajo?</i>	2,50	2,00	3,00	15,0

Fuente: cuestionario aplicado a los trabajadores de la empresa servicios y transporte Cortez S.A.C

En relación a los resultados obtenidos sobre las capacitaciones a los colaboradores de la empresa en función a los riesgos se determina que el 3,50 manifiesta que si conoce los riesgos en función a su trabajo, el mismo resultado se tiene sobre el mantenimiento de su lugar de trabajo, debido a que pueden suceder muchos accidentes si este ambiente no se encuentra acondicionado y adecuado para las funciones a realizar, así mismo obtenemos una media de 3,30 en función si se conocen los protocolos en caso de emergencias donde se puede observar que si se conocen los protocolos de emergencia pero que muchas veces no se aplican del mismo modo el empleador es indiferente frente si les dan la indumentaria para el trabajo y esto lo representa una media de 2,83 y por ultimo tenemos que el personal no recibe capacitaciones básicas sobre riesgos cuando se incorpora a la empresa ni en el proceso por lo que la empresa debe comenzar a preocuparse más por su personal, así mismo los choferes manifestaron que muchas de las capacitaciones las tiene que pagar ellos debido a que se exige la empresa este tipo de capacitaciones cuando ingresas a laborar o que realices en el proceso y muchas veces se asiste a las capacitaciones que dan almacenes o los mismos terminales por lo que no se envía todo el personal de carga se manda a un solo representante pero lo que exigen que

enseñen lo que aprende en estas capacitaciones sacar provecho a lo aprendido y seguir con la mejora continua

Las fortalezas del área de recursos humanos, personal capacitado y calificado en el área, las debilidades de la empresa son la poca identificación con la empresa por parte del personal, la falta de líneas de carrera y desarrollo en la empresa.

4.2.6 Tecnología e investigación y desarrollo

La empresa no está generando tecnología, ni realizando investigación y desarrollo para la innovación de sus servicios, pero sería muy importante como organización comenzar a usar la tecnología ya que esto los beneficia en brindar servicios superiores y así generar una ventaja competitiva. El gasto para investigación y desarrollo pretende poder desarrollar servicios nuevos antes de que lo hagan los competidores, mejorar los procesos de venta del servicio para reducir costos, y dejar de registrar ventas y pedidos como actualmente se está trabajando con el programa en Excel en el que se registran las compras y las ventas de servicio, lo cual hoy ayuda a tener un registro de los servicios solicitados a las diferentes empresas, y permite tener un mayor control sobre la solicitud de servicios que ofrece, así mismo utiliza GPS para sus unidades lo cual es muy importante y se puede monitorear las unidades y la carga del cliente. En la figura N° 4-13 se aprecia las unidades de transportes dedicadas al traslado de diferentes cargas.



Figura 4-13 Unidades de transporte de empresa de servicios y transportes Cortez S.A.C

Las marcas de los Tracto freightliner, volvo el peso del tracto de 52000 libras y 350 HP, Color blanco, rojo y azul el Tipo de combustible utilizado es el petróleo, con carretas de 32tn dimensiones de 13.60 mt x 2.60 mt.

La empresa de transporte servicios y transporte Cortez S.A.C, tiene como fortaleza la utilización de tecnología vía GPS, lo que permite monitorear las unidades.

4.2.7 Matriz de Evaluación de Factores Internos

Para construir la matriz de evaluación de los factores externos, que influyen en el destino del negocio servicios y transportes Cortez S.A.C, Asignar un peso relativo a cada factor de 0.0 (no importante) hasta 1.0 (muy importante). El peso indica la importancia relativa de ese factor para el éxito de la organización.

Los factores de las fortalezas tienen un valor de 4 puntos para fortaleza mayor, de 3 puntos para fortaleza menor. En las amenazas: 1 (debilidad mayor) y 2 (debilidad menor).

A continuación, se explican cada uno de los factores para tener una idea del efecto que puede tener en la marcha de la empresa de estudio

Servicio diferenciado en el transporte de la carga, el criterio utilizado para asignar el peso es la lista de servicios especiales por solicitar el servicio: los servicios son contacto directo con la agencia de aduana, monitoreo constante vía GPS, contacto con el servicio de estiba, contacto con el operador logístico, choferes conocedores de rutas y proceso de transporte de carga, horarios de juntas de puerto e ingreso de naves a puerto.

Diversificación en tarifas según el servicio solicitado, el criterio utilizado es el N° de tarifas que se brindan según las rutas: la empresa brinda 27 tarifas según el tipo de ruta desde las rutas internas hasta rutas externas a la ciudad, estas rutas se dan de acuerdo al tipo de carga, distancia recorrida y frecuencia en solicitud del servicio. (Comunicación personal, Hernán Silva, área de operaciones)

Contar con unidades de transporte propias y documentación actualizada, el criterio para asignar el peso, N° de unidades propias con documentación: la empresa cuenta con tres unidades propias tractos y carretas, así mismos con los documentos

solicitados para poder operar en el Perú, como el permiso de operación, certificado de habilitación vehicular, constancia para el transporte de mercancías y certificado vehicular.

Contar con choferes preparados y conocedores del proceso de carga. el criterio para asignar el peso es el: N° de Choferes con estudios y documentación actualizada. Los choferes, el señor Pérez Carlos con 48 años de edad, su nivel educativo es secundaria completa, (C-27476616), el señor, Seminario German con 55 años de edad, nivel educativo superior completa, (B-08399620), el señor Benites Marcos con 40 años de edad, nivel educativo secundaria incompleta (B- 04374171), y los documentos que debe contar durante el transporte de carga, la tarjeta de propiedad de camión y del semirremolque, póliza de seguro, soat, certificado de revisión técnica, certificación de habilitación vehicular, guía de remisión indicando el nombre de la empresa de transporte, la empresa generadora de la carga.

Poseer instalaciones propias, el criterio para asignar el peso, el N° de instalaciones de la empresa: la empresa cuenta con 2 instalaciones propias, una donde se desarrolla sus actividades ubicada en urbanización las mercedes Mza B, Lot. 07 (Frente al grifo Madrid), donde se instalas la oficina principal y una cochera en la zona comunidad campesina S/N.

Contar con equipos de rastreo de unidades, el criterio para asignarle un peso es, la tecnología utilizada para el desarrollo de sus actividades en el proceso de carga, la empresa utiliza el sistema de rastreo satelital, donde las 3 unidades cuentan con GPS y radio de contacto con los choferes.

Ausencia de planeamiento estratégico, el criterio utilizado para asignar un peso es, la falta de visión, misión y estrategias para seguir desarrollándose dentro del sector , en la empresa no se cuenta con un proceso de planeación formal, esto lleva a no tener objetivos estratégicos establecidos, el gerente tiene que tomar muchas decisiones para poder direccionar a la empresa, el gerente es el responsable en organizar el día a día de la empresa tener respuesta rápida frente a cualquier suceso de riesgo que pueda ocurrir, es un gerente que no delega funciones. (Comunicación personal Rosa Mercedes, Cortez Soler. 26 de noviembre de 2016).

Recurso humano poco identificado por la falta de capacitación por parte de la empresa, el criterio para asignar el peso es el resultado obtenido en el cuestionario

del ítem riesgo laboral, el cual tiene como resultado una media de 2,50, manifestando que no se capacita por parte de la empresa en ninguno caso ni en riesgos, ni en tratamiento del proceso del sector de carga.

Falta de información de los dueños para la correcta administración del negocio, el criterio utilizado es el nivel académico del administrador y experiencia en el sector: el gerente de la empresa, el Sr. Cortez chungu, Erickson quien tiene estudios superiores incompletos en computación e informática, y sobre experiencia no ha trabajado en ningún otro puesto ha sido asignado como gerente por la presidenta de la sociedad quien es su madre, el gerente es el responsable en organizar el día a día de la empresa tener respuesta rápida frente a cualquier suceso de riesgo que pueda ocurrir, es un gerente que no delega funciones. (Comunicación personal Rosa Mercedes, Cortez Soler. presidenta de la sociedad).

Falta de estrategias para publicidad y promoción para una adecuada atención al cliente, el criterio utilizado es la publicidad que tienen en medios informáticos: la empresa servicios y transporte Cortez, no cuenta con publicidad por ningún medio electrónico, El marketing en la empresa, de alguna forma se ha llevado a cabo, de manera empírica, la publicidad que se realizan está basada en canales pasivos, porque utilizan la publicidad de boca a boca, la cual se da por los mismos clientes, debido a la carencia de estrategias.

Falta de diversificación con la cartera de clientes que utilizan este tipo de servicios, el criterio utilizado es el, N° de clientes con que cuenta la empresa: la empresa tiene 10 clientes frecuentes los cuales les brinda el servicio según temporada, o servicios en la importación, exportación o traslado interno mientras en la región Piura contamos con más de 100 empresas exportadoras de grandes volúmenes (PROMPERU), teniendo un mercado amplio de futuros clientes generando que la empresa tenga mayores ingresos, logrando mejorar su flota de camiones.

Cuadro 4-18 Matriz de evaluación de los factores internos

Factores determinantes de éxito	Peso	Valor	Ponderación
FORTALEZAS			
1. Servicio diferenciado en el transporte de la carga.	0.10	3	0,30
2. Diversificación en tarifas según el servicio solicitado.	0.10	4	0.40
3. Contar con unidades de transporte propias y documentación actualizada	0.10	4	0.40
4. Contar con choferes preparados y conocedores del proceso de carga.	0.10	3	0.30
5. Poseer instalaciones propias	0.05	4	0.20
6. Contar con equipos de rastreo de unidades	<u>0.05</u>	3	<u>0.15</u>
Sub total fortalezas	0.50		1.75
DEBILIDADES			
1. Ausencia de planeamiento estratégico	0.15	1	0.15
2. Recurso humano poco identificado por la falta de capacitación por parte de la empresa	0.10	2	0.20
3. Falta de información de los dueños para la correcta administración del negocio.	0.05	1	0.05
4. Falta de estrategias para publicidad y promoción una adecuada atención al cliente.	0.10	1	0.10
5. Falta de diversificación con la cartera de clientes que utilizan este tipo de servicios.	<u>0.10</u>	1	<u>0,10</u>
Sub total debilidades	0.50		0.60
TOTAL	1.00		2.35

Fuente. Adaptado de “El Proceso Estratégico:” 2008, por Fernando D’ Alessio I

Elaboración: Propia

Evaluación del factor interno

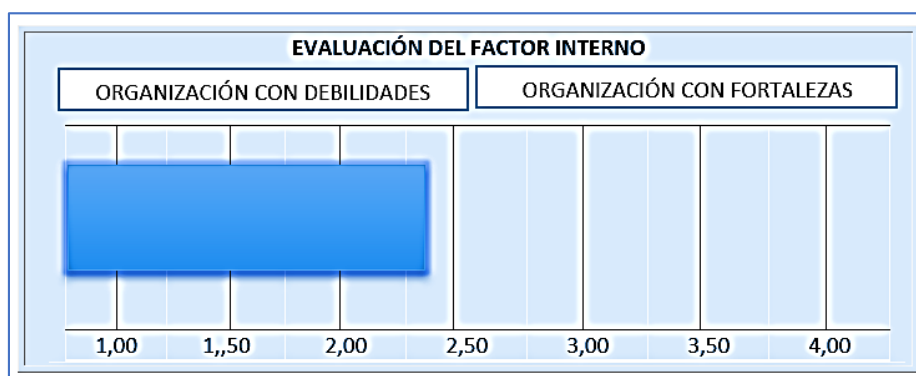


figura 4-14 Resultados de la evaluación del factor interno

Podemos observar que la empresa servicios y transporte Cortez S.A.C dedicada al servicio de transporte de mercancías dentro de la región Piura cuenta con 11 factores determinantes de éxito, 6 fortalezas y 5 debilidades, según el análisis la empresa se encuentra en un entorno con debilidades, en lo que tenemos que trabajar es mejorar estas debilidades por medio de estrategias internas para poder ser más competitiva y tener más fortalezas para poder afrontar el tipo de mercado donde se desenvuelve ya que es un mercado en expansión y crecimiento por la apertura de nuevos mercados.

4.3 PROPUESTA DEL PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA SERVICIOS Y TRANSPORTE CORTEZ S.A.C

Después del análisis realizado del entorno interno como externo, se determina que el sector de transporte de carga tiene muchas perspectivas de crecimiento debido que el sector de comercio internacional exportaciones e importaciones juegan un papel muy importante en el manejo de las operaciones en los servicios de carga. La empresa tiene la capacidad de poder desarrollar las actividades que se propone, pero se requiere de un gran manejo de dirección e involucrar al colaborador de la empresa todo depende de la capacidad de liderazgo y objetivos bien planteados.

En el análisis del entorno interno se tienen fortalezas las cuales se pueden trabajar y desarrollar, aprovechando los recursos de la empresa y poder contrarrestar las debilidades generando nuevos resultados y poder hacer frente a la competencia y lograr ser competitivos en el sector donde se desarrolla.

La propuesta incluye las expectativas y resultados del entorno interno y externo, así mismo esto llevara a poder tomar decisiones basados en el presente y las proyecciones futuras de la empresa teniendo en cuenta los recursos con que cuenta la empresa, para poder lograr los objetivos planteados la propuesta de plan estratégico se desarrollara basados en la visión, misión y valores bajo los intereses de la empresa, continuando, con los objetivos, las estrategias y las actividades a realizar que proyectan el futuro deseado de la empresa.

4.3.1 Filosofía organizacional

Teniendo en cuenta todos estos criterios analizados en el diagnostico se realiza la siguiente propuesta de visión, misión y valores para la empresa de Servicios y Transporte Cortez S.A.C.

4.3.1.1 Visión

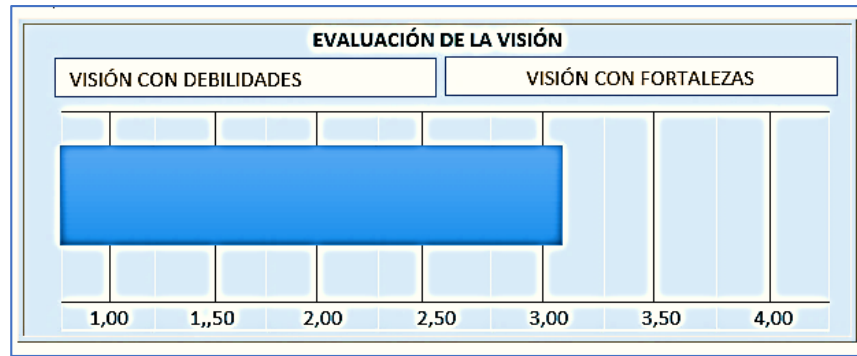
Ser una empresa de transporte de carga reconocida en el Perú, comprometida a brindar servicios de calidad con colaboradores altamente capacitados y con la mejor tecnología de comunicación.

Esta evaluación tiene como finalidad determinar si las definiciones redactadas en la propuesta de la visión para la empresa de Servicios Y Transporte Cortez S.A.C, cumple con los criterios planteados que se han adoptado del modelo de Fernando D' Alessio, donde la evaluación se basa en darle un peso a cada criterio (0 y 1), donde la suma de pesos tiene que ser (1), la clasificación está dada por desde (1,2,3,4) donde 4 tiene más valor y 1 menos valor, obteniendo la empresa un ponderado de (3,08), lo que nos demuestra una visión con muchas fortalezas.

Cuadro 4-19 Evaluación cualitativa de la visión

<i>Evaluación de la visión</i>					
<i>Debe ser</i>	<i>Peso</i>	<i>Fortaleza</i>	<i>Debilidad</i>	<i>Clasificación</i>	<i>Ponderado</i>
<i>Descriptiva del futuro de la empresa</i>	<i>0,30</i>	<i>x</i>		<i>4</i>	<i>1,20</i>
<i>Comunicativa</i>	<i>0,07</i>	<i>x</i>		<i>1</i>	<i>0,07</i>
<i>Imaginable</i>	<i>0,10</i>	<i>x</i>		<i>1</i>	<i>0,10</i>
<i>Factible</i>	<i>0,13</i>	<i>x</i>		<i>2</i>	<i>0,26</i>
<i>Realista y alcanzable</i>	<i>0,25</i>	<i>x</i>		<i>4</i>	<i>1,00</i>
<i>Atractiva para los involucrados</i>	<u><i>0,15</i></u>	<i>x</i>		<i>3</i>	<u><i>0,45</i></u>
	<i>1,00</i>				<i>3,08</i>

Fuente: Resultados de la entrevista a socios de la empresa de servicios y transporte Cortez S.A.C, adoptado de plan estratégico de Fernando D' Alessio I
Elaboración: Propia



Fuente: Resultados de evaluación cualitativa de la visión

figura 4-15 Resultado de la evaluación cualitativa de la visión

El resultado de la evaluación cualitativa de la visión, es de (3.08), la visión propuesta para la empresa se basa en la proyección que tiene para poder adoptar nuevas estrategias lo cual ayudara a mejorar su posición en el mercado de transporte de carga así mismo comprometer a todo el recurso humano, para poder lograr todo lo que se plantea con capacidad de superación y expectativas de mejora.

4.3.1.2 Misión

Ser una empresa de transporte de carga que marque la diferencia, con el traslado de la carga de forma puntual, segura y confiable siendo socios estratégicos en el desarrollo de tus actividades logísticas, contribuyendo con una gestión responsable enfocada en la protección del medio ambiente, la seguridad del ciudadano y bienestar de su equipo de colaboradores.

Evaluación cualitativa de la misión:

Esta evaluación tiene como finalidad determina si las definiciones redactadas en la propuesta de la misión para la empresa de Servicios Y Transporte Cortez S.A.C, cumple con los criterios planteados que se han adoptado del modelo de Fernando D´ Alessio, donde la evaluación se basa en darle un peso a cada criterio (0 y 1), donde la suma de pesos tiene que ser (1), la clasificación está dada desde

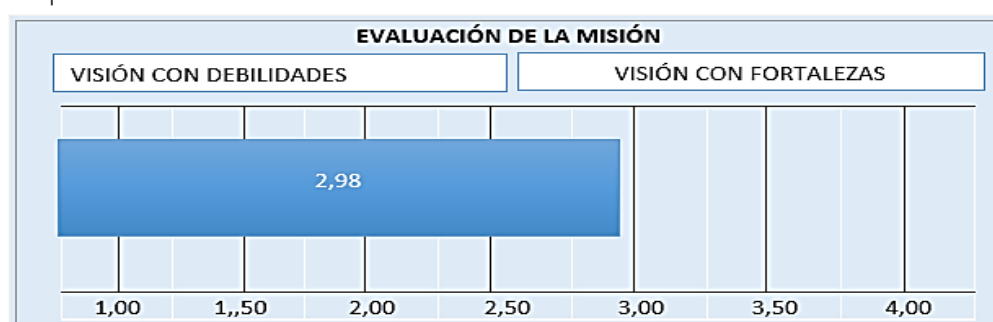
(1,2,3,4) donde 4 tiene mayor valor y 1 menor valor, obteniendo la empresa un ponderado de (2,98), lo que nos demuestra una misión con muchas fortalezas.

Cuadro 4-20 Evaluación de la misión

<i>Evaluación de la misión</i>					
<i>Debe ser</i>	<i>Peso</i>	<i>Fortaleza</i>	<i>Debilidad</i>	<i>Clasificación</i>	<i>Ponderado</i>
<i>Concisa y atractiva</i>	<i>0,2000</i>	<i>x</i>		<i>3</i>	<i>0,60</i>
<i>Simple, clara y directa</i>	<i>0,1800</i>	<i>x</i>		<i>2</i>	<i>0,36</i>
<i>Expresada preferiblemente en frases encabezadas por verbos atractivos</i>	<i>0,0700</i>	<i>x</i>		<i>1</i>	<i>0,07</i>
<i>Atender requerimientos de los principales grupos de empresarios</i>	<i>0,3000</i>	<i>x</i>		<i>4</i>	<i>1,20</i>
<i>Orientado al interior de la organización, pero reconociendo mercado exterior</i>	<i><u>0,2500</u></i>	<i>x</i>		<i>3</i>	<i><u>0,75</u></i>
	<i>1,00</i>				<i>2,98</i>

Fuente: Entrevista con socios de la empresa de servicios y transporte Cortez, S.A.C adoptado de plan estratégico de Fernando D´ Alessio.

Elaboración: Propia



Fuente: Resultados de evaluación cualitativa de la misión

Figura 4-16 Resultado de la evaluación de la misión

El resultado de la evaluación de la misión, es de (2,98), la visión propuesta para la empresa se basa en cómo se desarrolla actualmente la empresa en relación al servicio que brindan así mismo en la propuesta se plantea una misión con criterios

sobre cómo debe ser la empresa como debe proyectar su imagen a los clientes, colaboradores y a la población en general.

4.3.1.3 Valores

En el contexto de la empresa se practican valores, teniendo en cuenta las funciones que se desempeñan.

Evaluación cuantitativa de los valores

Una vez identificado los valores de la empresa se procede a su evaluación, teniendo como calificación valor 01 muy bajo, 02 escaso, 03 medio, 04 alto, 05 muy alto

Cuadro 4-21 evaluación cuantitativa de los valores

Valores	Descripción	Calificación				
		1	2	3	4	5
Cooperación	<i>La empresa trabaja en conjunto buscando un objetivo compartido</i>					
Disciplina	<i>Trato respetuoso entre los colaboradores y los clientes dándose una comunicación clara y abierta para poder realizar las operaciones.</i>					
Generosidad	<i>Reconocemos la capacidad de nuestros colaboradores para realizar las labores encomendadas de manera responsable</i>					
Honestidad	<i>Las personas encargadas de la recepción y entrega de la carga garantizando confianza y seguridad para la empresa y nuestros clientes.</i>					
Humildad	<i>Se debe practicar este valor ya que hay que ser modesto y respetuoso frente a cualquier situación que se pueda presentaren el transcurso de la carga.</i>					
Unidad	<i>Es la armonía entre las personas de un grupo de trabajo que buscan un resultado en común dentro de la empresa</i>					
Respeto	<i>Permite que se pueda reconocer, aceptar, apreciar y valorar las cualidades de los colaboradores y la sociedad respetando sus derechos.</i>					
Puntualidad	<i>Practicado ya que se ofrece un servicio de calidad, con eficiencia, eficacia, precios competitivos y cumplimiento del plazo de tránsito.</i>					
Responsabilidad	<i>Obligación que se realizar al momento de tener la unidad disponible para poder realizar su función de carga</i>					

Fuente: Resultado de la encuesta a trabajadores de la empresa servicios y transportes Cortez S.A.C, adoptado del plan estratégico de Fernando D' Alessio.
Elaboración: Propia

En relación a los resultados obtenidos de la evaluación cuantitativa de los valores se obtuvo los siguientes resultados.

<i>Valores</i>	<i>Encuesta</i>						<i>Resultados</i>
<i>Cooperación</i>	3	3	4	2	2	2	2,83
<i>Disciplina</i>	4	4	4	3	3	4	3,67
<i>Generosidad</i>	3	2	4	3	3	3	3,00
<i>Honestidad</i>	3	4	4	3	4	4	3,67
<i>Humildad</i>	3	4	2	2	3	3	2,83
<i>Unidad</i>	3	3	4	2	2	3	2,83
<i>Respeto</i>	4	4	4	3	3	4	3,67
<i>Puntualidad</i>	4	4	4	3	4	4	3,83
<i>Responsabilidad</i>	5	3	4	3	4	4	3,83

Fuente: Resultado de la evaluación cuantitativa de los valores

En relación a los resultados obtenidos de la evaluación cuantitativa de los valores se determina que los que más se practican son el de disciplina, honestidad, respeto, puntualidad y responsabilidad, valores que llevan a realizar un trabajo basado en los resultados del día a día, debido que el sector y las empresas que se les ofrece el servicio se necesita contar con el compromiso de todos los involucrados para poder lograr el objetivo que es el traslado de la carga de la forma más correcta y segura ayudando a generar una imagen de confianza y contar con todos los requerimientos solicitados por MTC, aduanas, almacenes y puertos.

Por otro lado, en la empresa de servicios y transporte Cortez S.A.C se debe trabajar los valores de cooperación, generosidad, humildad y unidad, debido que dentro del sector de servicios es muy importante poder ser capaz de dar soluciones rápidas y efectivas frente a cualquier echo de riesgo en la empresa o en el traslado de la carga. Así mismo se pudo observar que los trabajadores con más experiencia muchas veces no transmiten sus conocimientos, los mismos que pueden ayudar a tener respuestas frente a cualquier suceso que puede afectar a la empresa, colaboradores y al servicio que brindan.

Valores propuestos para la empresa de servicios y transporte Cortez S.A.C

- ❖ **Disciplina:** Dentro de la empresa se practica este valor debido a que se da un trato respetuoso entre los colaboradores y los clientes dándose una comunicación clara y abierta para poder realizar las operaciones.
- ❖ **Honestidad:** Dentro de la empresa se practica mucho este valor debido a que nuestros colaboradores son las personas encargadas de la recepción y entrega de la carga garantizando confianza y seguridad para la empresa y nuestros clientes.
- ❖ **Respeto:** Es un valor que permite que se pueda reconocer, aceptar, apreciar y valorar las cualidades de los colaboradores y la sociedad respetando sus derechos.
- ❖ **Puntualidad:** Muy practicado ya que se Ofrece un servicio de calidad, con eficiencia, eficacia, precios competitivos y cumplimiento del plazo de tránsito.
- ❖ **Responsabilidad:** La empresa aplica mucho este valor debido a que es la obligación que se realizar al momento de tener la unidad disponible para poder realizar su función de carga y lograr un traslado satisfactorio cumpliendo con la tarea asignada

4.3.2 Matriz FODA

Utilizando las matrices elaboradas en el diagnostico tanto interno como externo, se plantean las estrategias que permitan utilizar las fortalezas y reducir las debilidades aprovechando las oportunidades del entorno para contrarrestar las amenazas externas donde una vez identificadas se procede a realizar los cuatro tipos de estrategias FO, DO, FA, DA.

Cuadro 4-22 Matriz FODA

Cuadro 4-22 Matriz FODA	Matriz FODA	Empresa de servicios y transportes Cortez S.A.C	Fortalezas		Debilidades	
			1. servicio diferenciado en el transporte de la carga. 2. Diversificación en tarifas según el servicio solicitado. 3. Contar con unidades de transporte propias y documentación actualizada 4. Contar con choferes preparados y conocedores del proceso de carga. 5. Poseer instalaciones propias 6. Contar con equipos de rastreo de unidades	1. Ausencia de planeamiento estratégico 2. Recurso humano poco identificado por la falta de capacitación por parte de la empresa 3. Falta de información de los dueños para la correcta administración del negocio. 4. Falta de estrategias para publicidad y promoción una adecuada atención al cliente. 5. Falta de diversificación con la cartera de clientes que utilizan este tipo de servicios.		
			Oportunidades	Estrategia FO	Estrategia DO	
1. Estabilidad económica 2. Incremento en la infraestructura vial 3. Desarrollo de proyectos en la macro región norte del Perú y Brasil atreves del IIRSA 4. Existencia de mayor control y regulación por parte de las autoridades del sector 5. Avance en la tecnología de la comunicación en el sector trasporte			➤ Aumentar la participación de la empresa a nivel nacional para poder participar en proyectos de infraestructura ➤ Brindar tarifas accesibles acorde al mercado, para captar nuevos clientes ➤ Generar la participación en nuevas rutas, aprovechando los nuevos proyectos y ampliar la cartera de clientes ➤ Adoptar nuevas tecnologías para un mejor desempeño y rapidez para responder los pedidos y procesos para brindar el servicio.	➤ Diseñar y establecer una visión, misión para poder direccionar el funcionamiento de la empresa y ser más competitivo en el mercado una que permita asumir eficazmente los retos y proyectos futuros ➤ Establecer estrategias de marketing para dar a conocer el servicio que se ofrece, utilizando los medios tecnológicos. ➤ Implementar un plan de capacitación al personal para mejorar la atención al cliente ➤ Implementar un programa de incentivos o reconocimientos al esfuerzo y compromiso del personal con la empresa		
			Amenazas	Estrategias FA	Estrategias DA	
1. Ingreso de nuevos competidores al sector 2. Los usuarios del servicio podrían adquirir sus propias unidades 3. Efectos del fenómeno del niño que afectaría infraestructuras y el comercio del sector 4. Inestabilidad en precio de petróleo e insumos. 5. Problema de inseguridad, corrupción y conflictos sociales que vive el país. 6. Nuevas regulaciones en los accesos a terminales, almacenes o leyes en el sector de transporte.			➤ Capacitar constantemente al personal en las normas legales que se pueden dar en el sector de transporte ➤ Brindar una imagen de compromiso y atención confiable satisfaciendo las necesidades del sector ➤ Preparar planes de contingencias frente a los problemas de inestabilidad de precios, problemas sociales y naturales. ➤ Hacer alianzas estratégicas con empresas de seguridad para salvaguardar bienes y recursos humanos de la empresa	➤ Implementar y desarrollar publicidad ya que tiene mucha influencia en el mercado para dar a conocer los servicios de la empresa. ➤ Gestionar una correcta selección de personal buscando un perfil adecuado para el puesto ➤ Elaborar estrategias competitivas para hacer frente a los nuevos negocios en el mercado		

Fuente: Datos obtenidos de la matriz EFE, EFI, MPC, de la empresa de servicios y transportes Cortez S.A.C

Elaboración: Propia

4.3.3 Objetivos estratégicos y actividades

El diseño de los objetivos estratégicos se realiza utilizando los resultados obtenidos del análisis de las diferentes estrategias en la matriz FODA de la empresa de servicios y transporte Cortez S.A.C

Objetivos estratégicos

- ❖ Aumentar la participación de la empresa a nivel nacional y poder participar en proyectos de infraestructura

Estrategia

- ❖ Generar la participación en nuevas rutas, aprovechando los nuevos proyectos y ampliar la cartera de clientes

Actividades

- ❖ Realizar registro de los posibles proyectos a participar y conocer los requerimientos del sector para poder participar.
- ❖ Mejorar la toma de decisiones financieras. ampliar la ruta de servicios aprovechando la infraestructura vial.
- ❖ Realizar prospección de nuevos clientes, y así generar la guía de nuevas rutas

Objetivo: Mejorar la calidad de atención y servicio, adoptando tecnología

Con relación al objetivo se busca tener factores importantes como la cercanía (interés por escuchar y entender al cliente), calidez (amabilidad y respeto en el trato) y pasión por el cliente, esto nos ayudara a orientar nuestros esfuerzos a brindar un servicio de calidad, comprometiéndose con el desarrollo de las actividades, entender sus necesidades brindarles el mejor servicio y así poder mejorar continuamente en busca de la calidad de los mismos.

Estrategias: Adoptar nuevas tecnologías para un mejor desempeño y rapidez para responder a los pedidos y procesos en las solicitudes del servicio.

Con esta estrategia se busca que la empresa pueda reducir tiempos cuando se solicita el servicio para poder dar respuestas rápidas y estar atentos a las solicitudes de los clientes, esto ayuda a que la empresa pueda realizar de forma más rápida sus solicitudes a puertos, almacenes o pueda generar su plan de ruta del servicio que brindara así mismo pueda realizar mejor su proceso logístico ya que es muy importante ser un socio estratégico para la empresa que recibe el servicio.

Por otro lado, para desarrollar de forma correcta el proceso se tiene que contar con un personal comprometido y altamente responsable en el momento del traslado del transporte y en momento de estar en los establecimientos requeridos. Así generar respuestas rápidas y efectivas frente a los problemas que puedan ocurrir en el tránsito de mercadería, poder tener la carga en el momento pactado. Esto ayudara a que la empresa tenga más participación y se conozca por la calidad del servicio que brinda.

Actividades

- Implementar un registro impreso y se ordene los contratos de solicitudes de servicios pagados y por pagar
- Tener un anaquel con los fail correspondientes de las respectivas solicitudes y sus contratos
- Generar un registro virtual de las diferentes solicitudes del servicio y su atención.
- Implementar el plan de ruta constate y tener un historial de los diferentes tránsitos de la carga y realizar análisis de los mismos teniendo en cuenta los diferentes factores (infraestructura, temporada, rutas, clima y seguridad ciudadana).
- Realizar un registro de las quejas y tener en cuenta con qué rapidez se responden. Tener un constante monitoreo si las quejas son constantes y generar correctivos después del análisis de que las origina.

Objetivo: Ampliar los servicios de la empresa desarrollando alianzas estratégicas con proveedores, almacenes, terminales

Dentro de este objetivo se busca tener alianzas con los almacenes y terminales para poder mejorar tiempos del ingreso de nuestras unidades a la recepción o salida de la carga lo que origina que la empresa pueda tener mucho más tiempo para poder contrarrestar algún problema que pueda ocurrir en el traslado y así poder mejorar nuestro servicio y poder adquirir socios estratégicos basados en un fin común que es prestar el mejor servicio dentro del mercado.

Así mismo se busca que la empresa pueda generar nuevos servicios lo que generaría que las empresas tengan los servicios más completos y no solo transporte para así tener más empresas que soliciten sus servicios por su variedad de los mismos ya que la mayoría de empresas solicitan servicios de agencias, almacén, transporte, agente de aduana entre otros según la actividad económica que se realice y así poder ampliar nuestra cartera de clientes.

Estrategias

- Elaborar estrategias competitivas para hacer frente a los nuevos negocios en el mercado
- Brindar una imagen de compromiso y atención confiable satisfaciendo las necesidades del sector

Actividades

- Generar alianzas con los almacenes ya que estos trabajan con diferentes empresas que solicitan sus servicios para realiza las diferentes operaciones en su proceso logístico,
- Realizar un registro de los clientes atendidos diariamente direccionados según el tipo de servicio y carga que trasladan.
- Realizar el registro de los clientes que vienen trabajando constantemente con la empresa, enviarles correos de felicitaciones, e información de los diferentes cambios que sucedan por ejemplo en puerto, los tipos de mareas, y atenciones del puerto.

Objetivo: Desarrollar estrategias de marketing y promoción utilizando la tecnología.

el objetivo tiene como finalidad generar estrategias de publicidad para la empresa, realizar la venta del servicio y poder dar a conocer lo que se ofrece, se

propone crear una página web, avisos publicitarios. utilizar la tecnología actual para poder mejorar la imagen de la empresa.

Así mismo ofrecer descuentos en las temporadas donde las ventas son más bajas en la empresa, debido a las diferentes campañas de exportación en la provincia, realizar promociones donde por el servicio se pueda complementar en ayuda con trámites para agilizar el proceso del tránsito de la carga. Esta estrategia es importante para la empresa, debido a que con ofrecer descuentos por tener unidades propias y no como otras empresas que alquilan las unidades no pueden realizar este tipo de ofertas lo cual ayuda a la empresa poder atraer al cliente y este pueda seguir utilizando los servicios y atraer nuevas empresas en el sector que utilicen el servicio de transporte de carga.

Estrategias

- Establecer estrategias de marketing para dar a conocer el servicio que se ofrece, utilizando los medios tecnológicos.
- Implementar y desarrollar publicidad ya que tiene mucha influencia en el mercado para dar a conocer los servicios de la empresa.

Actividades

- Tener una persona encargada del área de ventas de la empresa, y estar atenta a las solicitudes sobre cotizaciones.
- Tener una base de datos que ayude de forma rápida a dar una respuesta a las solicitudes de cotizaciones, planteadas.
- Realizar descuentos cuando las temporadas son bajas y así no perder clientes y tener operaciones constantes en la empresa
- Realizar promociones por el número de viajes que se realicen en el mes

Objetivo: Diseñar e implementar programa de capacitación e incentivos para el recurso humano de la empresa.

El objetivo busca que el recurso humano, se identifique con su centro de labores donde se tiene que trabajar la cultura de la empresarial, el compañerismo, trabajo en equipo. El uso de la tecnología ayudaría a realizar las capacitaciones logrando que el recurso humano reconozca el propósito común de la empresa la busca de resultados, capacidad de poder colaborar con el resto sin descuidar sus tareas, ser

solidarios con los compañeros en todos los eventos o circunstancias que se puedan presentar.

De igual modo plantear incentivos para los trabajadores, se logrará trazándoles metas y comprometerlos para trabajar por objetivos comunes dentro de la empresa, Así mismo buscar mejoras en las habilidades técnicas para los choferes quienes son los encargados de trasladar la mercadería y para ello deben conocer todos los requerimientos para realizar el procedimiento de transporte de la carga, teniendo que conocer que documentos debe tener para ingresar a almacenes, terminales y para todo el tránsito de la mercadería y por último la empresa debe incentivar a participar en programas de primeros auxilios y de seguridad en el trabajo y proporcionar todos los requerimientos e indumentaria necesaria para poder realizar su trabajo de forma correcta y poder responder a las situaciones de riesgo que se puedan generar.

Estrategias:

- Implementar un plan de capacitación al personal para mejorar la atención al cliente
- Implementar un programa de incentivos o reconocimientos al esfuerzo y compromiso del personal con la empresa
- Capacitar constantemente al personal en las normas legales que se pueden dar en el sector de transporte
- Gestionar una correcta selección de personal buscando un perfil adecuado para el puesto

Actividades

- Implementar charlas sobre cultura organizacional.
- Realizar eventos donde se puedan intercambiar experiencias y tener más convivencia con el personal para mejora del clima de la empresa.
- Implementar un programa de incentivos en la empresa según el desempeño logrado en el mes del colaborador.
- Implementar, talleres, cursos o seminarios de capacitación en función de ventas.
- Realizar convocatoria interna a los trabajadores para poder conocer las dificultades que se tienen para atender las solicitudes de clientes.

- Identificar trabajadores con prioridad de capacitación para luego realizar el proceso de compromiso que puedan compartir lo que se recibió en la capacitación
- Realizar un programa de capacitación para los choferes de las empresas teniendo en función los temas de seguridad en el tránsito de carga.
- Realizar reuniones con los choferes e involucrarlos a transmitir lo que sucedió en el tránsito, para poder generar plan de contingencias si ocurre algún suceso similar.

Objetivos: Diseñar e implementar planes de contingencia frente a los diferentes problemas que no se pueden controlar, pero si contrarrestar con una buena planificación

Estrategias

- Preparar planes de contingencias frente a los problemas de inestabilidad de precios, problemas sociales y naturales.
- Hacer alianzas estratégicas con empresas de seguridad para salvaguardar bienes y recursos humanos de la empresa

Actividades.

- Realizar capacitaciones con personas preparadas sobre primeros auxilios y normas legales.
- Realizar convenios con las aseguradoras, y mantener vigentes los seguros SCTR.
- Realizar convenios con nuestros proveedores en función a las alzas de precio o desabastecimiento de combustibles.
- Realizar convenios con empresas de seguridad para que brinden seguridad a la empresa.

Lineamientos para la elaboración del plan de marketing y recursos humanos.

Lineamientos para el plan de marketing:

- Implementar un sistema de promoción y publicidad que oferte el servicio que ofrece la empresa.

- Implementar programa de investigación de mercado para obtener información acerca de las preferencias de los clientes y competencia.
- Mejorar la imagen corporativa de la empresa
- Gestionar estrategias de marketing que ayuden al incremento de la cartera de clientes.
- Promover políticas de servicio al cliente
- Seleccionar los programas y los medios adecuados para la publicidad
- Implementar el desarrollo de anuncios publicitarios y elaborar programas de publicación y distribución.

Lineamientos para el plan de recursos humanos:

- Identificar los puestos necesarios para la empresa.
- Identificar las funciones de cada puesto
- Elaborar políticas de selección de personal
- Políticas retributivas e incentivos
- Política de formación y desarrollo del personal
- Implementar políticas de motivación al personal que fomente la satisfacción en el ambiente interno de trabajo.
- Implementar programas de capacitación que potencie el rendimiento del personal de la empresa.

4.3.4 Presupuesto.

La implementación del plan estratégico institucional, necesita s/ 13,241.80. Los servicios profesionales (consultoría organizacional), corresponden al pago por asesoría de la organización, lo cual es un gasto que se requiere solo para el primer año, las capacitaciones: indican el valor pagado por las capacitaciones que se dicten al personal que conforma la empresa de servicios y transportes Cortez S.A.C, estas serán dadas 2 veces al año. Promoción, abarca todo lo que tiene que ver con la imagen de la empresa de servicios y transporte Cortez S.A.C de forma interna y externa, diseñándose el rótulo, uniforme personal, Página web, Adecuaciones a tráiler y Publicidad radial.

Cuadro 4-23 Propuesta de presupuesto.

PRESUPUESTO DE INVERSIÓN PARA IMPLEMENTACIÓN DE PLAN ESTRATÉGICO				
ÍTEMES	cantidad	valor unitario	mensual	anual
SERVICIOS				S/ 3,000.00
<i>Servicios profesionales (consultoría organizacional)</i>	2	S/. 1,500.00	S/. 108.33	S/. 3.000.00
CAPACITACIONES				S/. 3,800.00
<i>Atención cliente</i>	2	S/. 500.00	S/. 85.00	S/. 1,000.00
<i>Sistema informático</i>	1	S/. 1020.00	S/. 35.00	S/. 1,020.00
<i>Seguridad en el trabajo</i>	1	S/. 680.00	S/. 56.67	S/. 680.00
<i>selección de personal</i>	1	S/. 400.00	S/. 33.33	S/. 400.00
<i>Reglamentos y normas tránsito</i>	1	S/. 700.00	S/. 58.33	S/. 700.00
PROMOCIÓN				S/. 5,238.00
<i>Rótulo</i>	1	S/. 680.00	S/. 48.33	S/. 680.00
<i>Material oficina</i>	1	S/. 598.00	S/. 49.83	S/. 598.00
<i>Uniforme personal</i>	20	S/. 75.00	S/. 125.00	S/ 1,500.00
<i>Página web</i>	1	S/. 1,500.00	S/. 125.00	S/ 1,500.00
<i>Adecuaciones a tráiler</i>	5	S/. 420.00	S/. 175.00	S/ 2,100.00
<i>Publicidad radial</i>	1	S/. 360.00	S/. 30.00	S/. 360.00
TOTAL				S/.12,038.00
<i>Imprevistos 10%</i>				S/. 1,203.80
Total implementación				S/.13,241.80

Fuente: Elaboración propia, Monto de servicio de asesoría obtenido de la empresa E y F Consultores S.A.C. Capacitaciones, el monto en atención al cliente y selección de personal de servicios personales de la psicóloga Juana siancas, el monto en el sistema informático por la empresa HP&H S.A.C, el monto asignado en la promoción por la empresa publiarte E.I.R.L.

CAPITULO N° V. DISCUSIÓN

En la búsqueda de antecedentes para el desarrollo de la presente investigación, se encontraron estudios similares que hacen de referencia al tema de estudio, los cuales han sido tomados como referencia a lo largo de la investigación

La presente investigación consiste en la formulación de un plan estratégico para la empresa de servicio y transporte Cortez S.A.C, el modelo de la evaluación es de Fernando D' Alessio Ipinza, donde podemos comparar los hallazgos encontrados en Mejía (2014) En la tesis titulada Plan estratégico para la empresa de transportes "Selecvalle" donde en ambas investigaciones para realizar el plan estratégico se realizan evaluación interna, externa después del análisis se plantea como resultado las matriz (EFE, EFI, MPC, objetivos estratégicos y estrategias) se ha encontrado que en la empresa Selecvalle S.A en su diagnóstico externo se analizaron las variables económicas, político, legales y socio culturales obteniendo como resultados la matriz de los factores externos con un total 2.66 lo que indica que la empresa mantiene una posición externa moderada, lo que permitirá seguir desarrollándose y mejorando sus actividades debido al ambiente con oportunidades en las cuales la empresa realizara alianzas estratégicas con otras empresas, implementara nuevas tecnologías, ampliación del servicio con las cuales se contrarrestara el efecto de las principales amenazas como la entrada de nuevas empresas, la tecnología cambiante, el aumento de los costos en las materias primas. Así mismo se ha podido encontrar que la empresa de servicios y transporte Cortez S.A.C en su ambiente externo de la empresa igualmente se encuentra con oportunidades el cual representa un 2.60 donde se determina que tendrá las oportunidades para poder seguir desarrollándose en el mercado teniendo en cuenta que se desarrollan en diferentes mercados la tendencia en crecimiento es similar, las oportunidades que se plantea a la empresa están basado en las variables estudiadas entre ellas tenemos un gran nivel de comercialización, crecimiento del mercado, control y regulaciones por el sector transporte, avance tecnológico con los cuales se pueden neutralizar las amenazas, cómo entrada de nuevos competidores, nuevas regulaciones en almacenes y terminales, inestabilidad en precios. Donde se puede determinar que ambos ambientes internos de la investigación mantienen proyecciones de crecimiento en sus economías, en el ambiente político legal la

diferencia que mantienen es la carga que transporta debido a que es en forma interna y en poca proporción y no exigen muchos requisitos mientras que la empresa donde se realiza el estudio es una empresa que tiene que cumplir regulaciones según el lugar donde ingrese ya sea en almacén, planta o almacén portuario,

Tume (2014), en su plan estratégico para la empresa de Transportes SCALA S.R.L, encontró que en la evaluación del análisis externo la evaluación de la matriz EFE es de 2,85 lo que determina que es una empresa con oportunidades entre las más resaltante el flujo de turistas y empresa que solicitan servicio de transporte lo que ayudara a contrarrestar sus principales amenazas como el aumento de los precios de insumos y las constantes modificaciones del marco legal, en el análisis de los factores internos se obtiene 2,68 lo que indica que la empresa se encuentra en un entorno con fortalezas entre las más resaltantes tenemos contar con unidades modernas y con documentación requerida y así poder comenzar a contrarrestar sus principales debilidades entre ellas no contar con oficinas donde se atiende al cliente, así mismo en la evaluación de los factores externos de la empresa de transportes Cortez S.A.C se obtiene 2,60 obteniéndose un ambiente de oportunidades entre las más resaltantes tenemos el gran nivel de comercialización y el constante crecimiento del mercado esto influye para poder contrarrestar las principal amenaza como el control y las regulaciones por el sector en la evaluación de los factores internos se obtiene 2,35 donde se determina que la empresa se encuentra en un ambiente con debilidades entre las más resaltante la ausencia de un planeamiento estratégico y la poca identificación de su personal por lo que se debe trabajar para poder aprovechar sus principales fortalezas Contar con unidades de transporte propias y documentación actualizada, después del análisis ambas evaluaciones plantearon la propuesta del plan estratégico la empresa SCALA S.R.L, plantea la filosofía, la evaluación de la matriz FODA se plantea el mapa estratégico y por ultimo plantea las perspectivas en relación a aprendizaje, proceso, cliente, finanzas. Y en la evaluación de la empresa Cortez S.A.C, se realiza la filosofía para la empresa, la evaluación de la matriz FODA, y por último se plantean los objetivos estratégicos con sus respectivas actividades.

Ambas empresas se desarrollan de manera competente dentro del sector siendo su principal debilidad no contar con un plan estratégico, donde ambas empresas deben comenzar a trabajar de manera más ordenada y con objetivos planteados debido a que no es bueno siempre desarrollar las actividades de una organización de forma empírica.

CONCLUSIONES

1. Una de las principales debilidades de la empresa es la falta de un Planeamiento Estratégico, que le permita a la empresa poder desarrollarse y planificar su futuro, basados en un plan formal que ayude a que las decisiones no se tomen de forma improvisada y se proyecte a ser una empresa competitiva en el sector.
2. Se concluye que la empresa, no lleva un registro adecuado de la información ni data histórica, la empresa tiene dificultades para poder registrar su información lo que origina no poder plantear ni conocer los escenarios ya vividos por la empresa, dificultando poder plantear mejoras.
3. Una debilidad importante detectada, es la carencia en la identificación del recurso humano, debido a tener problemas por la falta de capacitaciones y el desarrollo de los colaboradores en líneas de carrera. A sí mismo la falta de estrategias de publicidad y atención al cliente, debido a no contar con los medios tecnológicos para esta área que le permita desarrollarse estableciendo mejoras en la captación de nuevos posibles clientes
4. La empresa tiene como debilidad carecer de estrategias de publicidad y promoción que dificultad que nuevos clientes conozcan el servicio que ofrece, y esto genera no poder ampliar la cartera de clientes y lleve consigo mejorar el nivel de ventas de la empresa.
5. A través de las matrices se pudo determinar la situación de la empresa en relación al entorno externo e interno obteniendo que se encuentra en un ambiente con oportunidades y fortalezas debido a la proyección de crecimiento de nuestro país, los diferentes proyectos de infraestructura y la estabilidad económica que se tiene lo que plantea un escenario competitivo que contribuyen al desarrollo del sector esto trae consigo poder aumentar la participación de la empresa, lo que permite la captación e incremento en la cartera de clientes, para lograr lo planteado se necesita la disponibilidad de los involucrados y las decisiones que tomen los que lideran la empresa.

RECOMENDACIONES

1. Implementar la propuesta estratégica, para esto se debe comprometer a los socios a poner en práctica las acciones a realizarse y mantener un constante monitoreo y control de cumplimiento de las estrategias y las actividades planteadas
2. Establecer un programa adecuado para el correcto registro de las operaciones y así mismo mantener de forma clara y ordenada el registro de ingresos y egresos de la empresa que ayuden a tener un historial claro de las operaciones y costos que se generan para ello se implementarían plantillas Excel de registro de datos.
3. Diseñar e implementar un plan de capacitaciones y formación para los trabajadores desde gerencia hasta choferes, en este plan se debe incluir temas de liderazgo y toma de decisiones así mismo para el personal de oficina, capacitación en tecnología, riesgos laborales y por ultimo a los choferes realizar programas donde se incluya capacitar en normas y procedimientos que se desarrollan en el sector transporte, primero auxilios y riesgo laboral.
4. Implementar un plan de marketing y promoción, que ayude incrementar el posicionamiento de la empresa y poder tener más prospectos de futuros clientes, lo cual implica realizar acciones de promociones en páginas de internet, realizar alianzas estratégicas con almacenes, agencias de aduana, servicios logísticos lo que implica tener un monitoreo constante, consecuencia de esto se espera el lograr incrementar sus posibilidades de captar nuevos clientes.
5. Establecer programas que ayude a desarrollar la comunicación en la empresa y que sea una comunicación clara y se practique una cultura organizacional que motiva el desarrollo y el aprendizaje de los participantes de la empresa, esto se lograría realizando programas de inducción y establecer mayor importancia en eventos y fechas importantes que logren tener más relación entre socios y recurso humano.

REFERENCIAS

- Banco Central de reserva del Perú. (2016). *BCRP*. Obtenido de BCRP: <http://www.bcrp.gob.pe/estadisticas/cuadros-historicos-de-tasa-de-interes.html>
- ASEP. (17 de NOVIEMBRE de 2015). *asep.pe*. Obtenido de asep.pe web site: <https://asep.pe/mypes-aponan-el-40-del-pbi/>
- Autoridad portuaria del Perú. (2009). Revista de la autoridad portuaria nacional. *APN*, 4-39.
- Avolio, B., Mesones, A., & Roca, E. (2011). Factores que limitan el crecimiento de las micro y pequeñas empresas en el Perú (MYPES). *STRATEGIA*, 70-80.
- Diario Correo*. (21 de abril de 2012). Obtenido de Diario Correo.pe: <http://diariocorreo.pe/peru-360deg/conflicto-por-merluza-causa-1-muerto-y-20-heridos-215793/>
- Estadística, I. N. (2015). *Evolución de la Pobreza Monetaria 2007-2017*.
- Fred R, D. (2008). *Conceptos de Administracion Estrategica*. Mexico: Pearson Educacion.
- Giacomazzi, A. M. (2005). Mapa Estrategico . *financiamiento y contabilidad*, 307-331.
- Guerra Tume, E. (2014). *Plan estrategico para la empresa de transportes SCALA S.R.L. PIURA*.
<https://www.mtc.gob.pe/transportes/concesiones/.../IIRSA%20Norte%20web.pdf>. (s.f.).
[Obtenido de IIRSA NORTE .](#)
- IBARRA, N. G. (2014). *PLAN ESTRATÉGICO PARA EL RESTAURANTE “LUNA BRUJA” EN LA PAZ, B.C.S.* La paz.
- Idalberto, C., & Sapiro, A. (2010). *Planeación estrategica*. Mexico: The McGraw-Hill.
- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2015). *Evolucion de la pobreza 2007-2016*. Obtenido de Evolucion de la pobreza 2007-2016: <https://www.inei.gob.pe/buscador/?tbusqueda=EVOLUCI%C3%93N+DE+LA+POBREZA+MONETARIA>

- Ipinza, F. D. (2008). *El Proceso Estrategico un Enfoque de Gerencia*. MEXICO: Pearson Educación de México S.A.
- Ministerio de Relaciones Exteriores Perú, Proinversión. (2015-2016-2017). *Guia de negocios e Inversión del Perú*. Lima.
- Ministerio de transporte y comunicaciones (MTC). (1 de enero de 2015). *Ministerio de transporte y comunicaciones*. Obtenido de Ministerio de transporte y comunicaciones: <http://www.mtc.gob.pe/estadisticas/transportes.html>
- Norton, R. k. (2009). *El Cuadro De Mando integral*. españa: berosman S.L.
- Parodi, C. (04 de Octubre de 2016). *competitividad 2016-2017, ¿como estamos?*
Obtenido de PERU 21:
<http://blogs.gestion.pe/economiaparatodos/2016/09/reporte-global-de-competitividad-2016-2017-como-estamos.html>
- Peng, M. W. (2010). *Estrategia Global*. Mexico: Cengage Learning.
- Peñafiel, M. C. (2014). *Plan estrategico para la empresa "SELECVALLE"*. Quito.
- Perú 21. (26 de ABRIL de 2012). *PERU 21*. Obtenido de DIario PERU 21:
<https://peru21.pe/voces/muerto-26-heridos-deja-paro-pescadores-paita-25846>
- Ravelo, J. (2012). Las mypes en el Peru. *Strategia*, 45-47.
- Sanchez, M. A. (2014). *Plan Estratégico Para La Empresa De Transportes de carga "EXPERESSTAGEX S.A" ubicada en el norte de quito* . Quito.
- Sebastian Chilón Idrugo, F. L. (2016). *Planeamiento Estratégico de la Empresa Transportes M. Catalán S.A.C*. Lima.
- Thompson, A. A., Gamble, J. E., Petera, M. A., & Strickland, I. A. (2012). *ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA*. Mexico: The McGraw-Hill.

ANEXOS

ANEXO N° 01

Formato para en análisis filosófico de la empresa de servicios y transportes Cortez S.A.C

Modelo de entrevista para la declaración de misión y visión

Las siguientes interrogantes están orientadas a establecer la visión y misión de la empresa de servicios y transporte Cortez S.A.C

Determinamos la MISIÓN.

1. ¿A qué actividades se dedica la empresa?
2. ¿Qué necesidades satisfacemos con nuestra empresa?
3. ¿Quiénes son nuestro principal mercado?
4. ¿A que otros grupos de interés pensamos ofrecer nuestros servicios?
5. ¿Cómo satisfaremos las necesidades de los nuevos grupos de interés que se pretenden cubrir con nuestros servicios?

Determinamos la VISIÓN.

1. ¿Cuál es la imagen deseada de la empresa?
2. ¿Qué posición deseamos alcanzar dentro de la empresa?
3. ¿Qué actividades se tienen proyectadas a futuro?
4. ¿Qué hará la empresa para afrontar los cambios?

Determinamos los VALORES.

1. ¿Qué tipos de valores son los que se practican en la empresa?
2. ¿Por qué es importante la práctica de valores en este sector?

CUESTIONARIO

Estimado colaborador,

Con el fin de mejorar cada día le pedimos nos proporcione su opinión sobre los valores que practican en la Empresa De Servicios Y Transporte Cortez S.A.C. donde necesitamos responder este cuestionario de la forma más sincera, analizando cada uno de los valores. En una escala del 1 al 5 como se plantea a continuación.

1. Muy Bajo (MB)
2. Escaso (E)
3. Medio (M)
4. Alto (A)
5. Muy Alto (MA)

VALORES	Muy Bajo	Escaso	Medio	Alto	Muy Alto
	1	2	3	4	5
Cooperación					
Disciplina					
Generosidad					
Honestidad					
Humildad					
Unidad					
Respeto					
Puntualidad					
Responsabilidad					

Muchas gracias por su opinión.

ANEXO N° 02

Formatos para en análisis externo y competitivo de la empresa de servicios y transportes Cortez S.A.C

Modelo de entrevista para la elaboración de la matriz FODA

Oportunidades

- ❖ Cuál es la tendencia del mercado frente al sector de transporte
- ❖ Son favorables la normativa del MTC, para la empresa.
- ❖ El acceso a nuevas tecnologías ayuda al sector y en que es favorable para la empresa
- ❖ Cree que la empresa podrá mantenerse en el mercado y como nos ayudaría en crecimiento del país.

Amenazas

- ❖ ¿Qué problemas tienen como empresa?
- ❖ ¿Cuál es la opinión sobre el servicio de tu competencia?
- ❖ ¿Se cuenta con capital de trabajo para poder realizar las actividades diarias?
- ❖ ¿Qué problemas genera la inestabilidad en el precio del petróleo y del tipo de cambio?

ANEXO 3

CUESTIONARIO

Estimado cliente,

A fin de poder servirle mejor, le pedimos nos proporcione su opinión sobre la calidad de servicio que le ofrece la Empresa Servicios Y Transporte Cortez S.A.C. Le pedimos responda este cuestionario de la forma más sincera, analizando cada una de las interrogantes con una escala del 1 al 5 como se plantea a continuación.

- 1) Muy En Desacuerdo (MD)
- 2) Desacuerdo (D)
- 3) Ni De Acuerdo Ni En Desacuerdo (NAND)
- 4) De Acuerdo (A)
- 5) Muy De Acuerdo (MA)

1. Las instalaciones de la empresa Servicios y Transporte Cortez S.A.C son las adecuadas en función al servicio que se ofrece.	1	2	3	4	5
2. Las unidades con que cuenta la empresa Servicios y transporte Cortez S.A.C, son adecuadas para el tipo de carga que traslada.	1	2	3	4	5
3. Las unidades de la empresa Servicios y Transporte Cortez S.A.C, están correctamente acondicionadas con los requerimientos para desarrollar sus operaciones, (GPS en Tracto y Equipo de comunicación del chofer.	1	2	3	4	5
4. La empresa Servicios y Transporte Cortez S.A.C cuenta con la documentación fiable para el traslado de sus unidades	1	2	3	4	5
5. la empresa Servicios y Transporte Cortez S.A.C en la atención del pedido de cotizaciones por el servicio es de manera oportuna y rápida	1	2	3	4	5
6. La empresa Servicios y Transporte Cortez S.A.C en atención durante la solicitud del servicio es de manera oportuna y rápida	1	2	3	4	5
7. La empresa Servicios y Transporte Cortez S.A.C utiliza la tecnología de acuerdo a lo que requiere el mercado. (páginas web, publicidad)	1	2	3	4	5
8. la empresa Servicios y Transporte Cortez S.A.C es puntual en tener las unidades en la hora solicitada en empresa, almacén o puerto de embarque	1	2	3	4	5
9. La empresa Servicios y Transporte Cortez S.A.C, cumple con el tiempo de transito de la carga.	1	2	3	4	5
10. La empresa Servicios y Transporte Cortez S.A.C, le brinda confianza en el traslado de la carga.	1	2	3	4	5

11. La empresa Servicios y Transporte Cortez S.A.C cumple con las tarifas planteadas en la solicitud del servicio.	1	2	3	4	5
12. La empresa Servicios y Transporte Cortez S.A.C, ofrece tarifas menores que la competencia según la ruta solicitada.	1	2	3	4	5
13. La empresa Servicios y Transporte Cortez S.A.C, soluciona los problemas que se ocasionen en el tránsito de la carga.	1	2	3	4	5
14. La empresa Servicios y Transporte Cortez S.A.C, atiende rápidamente las quejas que puedan generarse en el tránsito de carga.	1	2	3	4	5
15. El personal de La empresa Servicios y Transporte Cortez S.A.C, muestra amabilidad al momento de atenderlo.	1	2	3	4	5
16. Los choferes de la empresa Servicios y Transporte Cortez S.A.C, se encuentran capacitados frente a cualquier suceso de riesgo en el traslado de la carga.	1	2	3	4	5
17. Los choferes de la empresa Servicios y Transporte Cortez S.A.C, usan los equipos adecuados de protección personal. (casco, guantes, chaleco reflectivo, zapatos punta de acero, respirador)	1	2	3	4	5

ANEXO 4

Formatos para en análisis interno de la empresa de la empresa de servicios y transportes Cortez S.A.C.

Formato aplicativo del modelo de estudio por áreas

Área	Respuestas		
ADMINISTRATIVA	SI	NO	COMENTARIO
¿Se desarrolla un proceso de planeamiento formal?			
¿Se tienen una visión, misión, y objetivos estratégicos establecidos?			
¿Se desarrollan pronósticos? ¿De ventas, producción, financieros u otros?			
¿Se monitorea el entorno, la competencia, la demanda?			
¿La especificación de las labores es clara y conocida por todos?			
¿El ambiente de trabajo y clima organizacional es bueno?			
¿Las comunicaciones son efectivas?			
¿La administración de sueldos y salarios es efectiva?			
¿Las relaciones laborales son productivas?			
¿Los premios y castigos son administrados adecuadamente?			
¿Existen líneas de carrera para los funcionarios y empleados?			
¿Los gerentes han probado su capacidad gerencial y liderazgo?			
MARKETING	Si	No	Comentario
¿Se conocen claramente a los clientes y consumidores			
¿El alcance de las operaciones es sólo local?			
¿La calidad del servicio posventa es reconocida como de calidad?			

¿Los precios son adecuados y siguen una política de precios organizacional?			
¿Son los clientes y consumidores leales?			
¿Se maneja un presupuesto de marketing?			
OPERACIONES	Si	No	Comentario
¿Son los proveedores confiables y proveen insumos e indirectos de calidad?			
¿La tecnología usada en los procesos es de punta?			
¿Son los almacenes bien distribuidos y se manejan eficientemente?			
¿La gerencia y funcionarios de operaciones cuentan con la experiencia necesaria?			
¿Se capacita y entrena frecuentemente al equipo de operaciones?			
FINANZAS	Si	No	Comentario
¿Tienen fortalezas y debilidades en dichos índices?			
¿Es buena la estructura de capital?			
¿Se puede aumentar el capital a corto y/o largo plazo?			
¿Se manejan presupuestos? ¿De qué tipo?			
TECNOLOGÍA	Si	No	Comentario
¿Los productos y procesos son tecnológicamente competitivos?			
¿Los procesos productivos y administrativos cuentan con el apoyo tecnológico?			

ANEXO 5

Estimado colaborador,

Con el fin de mejorar cada día le pedimos nos proporcione su opinión sobre la Empresa De Servicios Y Transporte Cortez S.A.C. donde necesitamos responda este cuestionario de la forma más sincera, analizando cada una de las interrogantes. En una escala del 1 al 5 como se plantea a continuación.

- 1) Muy insatisfecho (MI)
- 2) insatisfecho (I)
- 3) Ni satisfecho Ni insatisfecho (NSNI)
- 4) Satisfecho (S)
- 5) Muy satisfecho (MS)

1) <i>¿Cómo se ha sentido trabajando en la Empresa de Servicios Y Transporte Cortez S.A.C?</i>	1	2	3	4	5
2) <i>. ¿Está motivado y le gusta el trabajo que desarrolla dentro de la empresa?</i>	1	2	3	4	5
3) <i>El nombre de la empresa y su posición en el sector, ¿es gratificante para usted?</i>	1	2	3	4	5
4) <i>¿Las condiciones salariales para usted son buenas?</i>	1	2	3	4	5
5) <i>¿Cómo califica su relación con los compañeros?</i>	1	2	3	4	5
6) <i>¿Le resulta fácil expresar sus opiniones en su grupo de trabajo?</i>	1	2	3	4	5
7) <i>¿La comunicación interna dentro de su trabajo funciona correctamente?</i>	1	2	3	4	5
8) <i>¿Conoce los riesgos y las medidas de prevención relacionados con su puesto de trabajo?</i>	1	2	3	4	5
9) <i>¿Mantiene su lugar de trabajo limpio y libre de obstáculos?</i>	1	2	3	4	5
10) <i>¿Están claros y conoce los protocolos en caso de emergencia?</i>	1	2	3	4	5
11) <i>¿La empresa le facilita los Equipos de Protección Individual necesarios para su trabajo?</i>	1	2	3	4	5
12) <i>Ha recibido la formación básica sobre Prevención ¿Riesgos Laborales previo a la incorporación al puesto de trabajo?</i>	1	2	3	4	5
13) <i>¿Recibe la formación necesaria para desempeñar correctamente su trabajo?</i>	1	2	3	4	5
14) <i>La empresa le proporciona oportunidades para su desarrollo profesional</i>	1	2	3	4	5

Muchas gracias por su opinión.